

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR SEDE ECUADOR

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN

TEMA: ANÁLISIS DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD BASADAS EN LAS DIRECTRICES
DEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.
CASO: TELEFÓNICA ECUADOR, PERÍODO 2008 Y 2009.

ALUMNA: ESP. PIEDAD GRANDA PALACIOS

AÑO: 2011 – 2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Piedad Granda Palacios

Abril de 2012

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR SEDE ECUADOR

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN

TEMA: ANÁLISIS DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD BASADAS EN LAS DIRECTRICES
DEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

CASO: TELEFÓNICA ECUADOR, PERÍODO 2008 Y 2009.

ALUMNA: ESP. PIEDAD GRANDA PALACIOS

TUTOR: MSC. RODRIGO JORDÁN

QUITO - ECUADOR

AÑO: 2011 – 2012

ABSTRACT

El tema de la presente tesis es el Análisis de las Memorias de Sostenibilidad basadas en las Directrices del Global Reporting Initiative (GRI) como herramienta de comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso: Telefónica Ecuador, período 2008 y 2009. El objetivo general es conocer la utilidad de los informes de sostenibilidad como herramienta de comunicación, para los públicos de interés. Los objetivos específicos son: analizar la aplicación de los pilares de la RSE propuestos por GRI en la elaboración de los reportes de Telefónica Ecuador en dos períodos seguidos y la tendencia de la comunicación en relación a la RSE en estos documentos corporativos; así como conocer la percepción de los stakeholders definidos, a partir de la lectura de estos reportes de sostenibilidad a través de encuestas.

En base a lo expuesto se desarrollan cinco capítulos, previa una introducción. En el preámbulo se expone la preocupación de las empresas por mejorar sus relaciones con sus públicos de interés en la sociedad, describe las causas del problema y propone la rendición de cuentas a partir de sus prácticas corporativas, para revertir esta problemática. Plantea la pregunta transversal, los objetivos: general y específicos, el método, la metodología, las técnicas, los instrumentos y los registros utilizados, para la materialización de esta investigación. En el primer capítulo se explica el protagonismo de la sociedad civil en el impulso de la RSE, así como las acciones efectuadas en el Ecuador. Argumenta sobre el desarrollo sostenible, la RSE y lo que no se debe hacer (filantropía). En el segundo capítulo estudia la Comunicación Corporativa y su rol en la RSE; analiza la imagen, el posicionamiento y la reputación aplicado a las empresas. El tercer capítulo expone acerca del Global Reporting Initiative y su aporte al promover un marco estandarizado de información, para la presentación de Memorias de Sostenibilidad. Y, a partir del marco se realiza la evaluación de la aplicación de los pilares de la RSE propuestos por el GRI en la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica 2008 y 2009. En el cuarto capítulo se desarrolla la investigación de campo con el enfoque cuantitativo, que comprende la definición de las unidades de análisis, el cálculo del tamaño de la muestra, el procedimiento para la selección de la misma, la elaboración del instrumento de medición, la aplicación de la encuesta, así como el análisis. Y, en el quinto capítulo se plantean las conclusiones.

Cabe acotar que la presente tesis se constituye en uno de los primeros aportes de investigación teórico práctico para la Universidad Andina Simón Bolívar y su comunidad en estos temas; más aún será un soporte técnico para enriquecer las prácticas de comunicación del Grupo Telefónica y una fuente de investigación para los profesionales de la Comunicación y áreas afines.

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a Dios y a Sant Rajinder Sing Ji Maharaj, porque dulce es su recuerdo; porque cuando pienso en ellos y en lo que he logrado, gracias a sus directrices, siento bienaventuranza.

AGRADECIMIENTO

A mi hermosa madre, por darme su infinito amor, ser paciente y comprender que el tiempo que lo restaba sería para brindarle un mejor futuro a corto, mediano y largo plazo; a mis hermanas por apoyarme y animarme a seguir adelante; a mis sobrinos por esperarme y darme su amor con aquellos cálidos abrazos; a mi tío Carlos Palacios y primo Bayardo Villamarín por confiar; a mi amiga Paolita Vega, por ser incondicional, escucharme, alentarme, trabajar y soñar en equipo; a Rodrigo Jordán, tutor y colega, por aceptar dirigir una nueva propuesta temática que aportará -sin lugar a dudas- a la academia y la praxis, al igual que a Diego Gómez y Efraín Naranjo, docentes y lectores de la presente tesis, por contribuir con nuevos conocimientos a la mejora continua de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: marco teórico	14
1.1. Origen y evolución	15
1.1.1. Globalización financiera	16
1.1.2. Desarrollo sostenible	18
1.1.3. Protagonismo de la sociedad civil en el impulso de la RSE	24
1.1.4. La RSE en el Ecuador	24
1.2. Conceptos de RSE	29
1.3. Filantropía	33
1.4. Integración de la RS en el sistema de gestión de la empresa	33
1.5. Tendencias mundiales (modelos)	35
CAPÍTULO II: comunicación, imagen, posicionamiento y reputación	38
2.1. Comunicación corporativa	39
2.2. Gestión eficaz de la comunicación y la RSE	44
2.3. Imagen, posicionamiento y reputación	48
CAPÍTULO III: Global Reporting Initiative y Memorias de Sostenibilidad	51
3.1. Global Reporting Initiative	52
3.2. Memorias de Sostenibilidad	53
3.3. La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad	57
3.4. Aplicación de los pilares de la RSE propuestos por GRI en la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica Ecuador	61
CAPÍTULO IV: investigación de campo, enfoque cuantitativo	79
4.1. Enfoque cuantitativo	80
4.1.1. Unidades de análisis	80
4.1.2. Cálculo del tamaño de la muestra	80
4.1.3. Procedimiento de la selección de la muestra	82
4.1.4. Elaboración del instrumento de medición	82
4.1.5. Análisis de los datos cuantitativos	87
CAPÍTULO V: conclusiones	105
5.1. Conclusiones	106
5.2. Bibliografía	108
5.3 Anexos	111

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1.- Diferencias entre RSE y filantropía.

ANEXO 2.- Imagen, posicionamiento y reputación.

ANEXO 3.- Diferencias entre reputación corporativa e imagen corporativa.

ANEXO 4.- Evolución del Global Reporting Initiative.

ANEXO 5.- Evolución en la publicación de Informes de Sostenibilidad.

ANEXO 6.- Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad.

ANEXO 7.- Aplicación de la Guía para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad.

ANEXO 8.- Principios del Global Reporting Initiative.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, las políticas organizacionales están girando hacia una preocupación creciente por mejorar las relaciones de las instituciones con sus públicos de interés en la sociedad y, además, rendir cuentas a los diferentes grupos ciudadanos sobre sus prácticas corporativas. El surgimiento de esta tendencia, en el mundo público y privado, se explica en parte por la existencia de prácticas institucionales (como las contables, ambientales y sociales) que van en contra de la ley y la ética¹. Algunos de estos casos han tenido una repercusión de opinión pública y social sin precedentes, dando lugar incluso a sobresaltos en la confiabilidad democrática y en la economía, generando desconfianza ciudadana y provocando una crisis en la credibilidad de las organizaciones². Otra causa es que, debido a la globalización de la opinión pública por el desarrollo tecnológico, las organizaciones aprecian mucho más sus intangibles como la reputación institucional y hoy es un valor diferencial que aporta a su gestión y negocios. Tras estos escándalos, la sociedad exige transparentar

¹ Entre los escándalos por temas ambientales, sociales y económicos de empresas de origen internacional, constan: Ambientales: Exxon Valdez (1989) en Alaska. Sociales: Nike utilizó mano de obra infantil en la fabricación de balones en Indonesia, en los años 90. Shell colaboró con el régimen dictatorial de Nigeria. Benetton expulsó de sus tierras a comunidades indígenas, en el sur de Argentina. Occidental Exploration and Production Company de los Estados Unidos transfirió el 40% de las obligaciones del bloque 15 a City, en noviembre de 2000, sin la autorización del Ministerio de Energía y Minas de Ecuador. La multinacional petrolera tenía suscrito con el Estado ecuatoriano un contrato de participación para la exploración y explotación hidrocarburífera del bloque 15 y de los convenios operacionales Edén-Yuturi y Limoncocha. El 15 de mayo de 2006, El Ministro de Energía de Ecuador declaró la caducidad del contrato con la petrolera Occidental, por haber violado la ley de hidrocarburos y proceder a transferir acciones de la empresa, sin la debida autorización del estado ecuatoriano. Económicos: Fraudes contables y fiscales han llevado al borde de la quiebra a varias empresas y comprometido el dinero invertido por los accionistas: Enron destruyó documentos contables cruciales y arrastró en su caída a una de las cinco grandes empresas de auditoría en el mundo: Arthur Andersen. Caso Isaías Filanbanco. Debacle financiera del Estado ecuatoriano (1988).

² Cfr. en Ricardo Fernández, *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, ECU, 2010. Págs.: 22 -23.

la gestión, el diálogo entre las empresas y los públicos de interés, la concreción de políticas nacionales y mundiales que fortalezcan modelos de desarrollo sostenible y conocer la forma cómo las compañías producen sus bienes y servicios, más que la calidad y el precio.

Marc Vilanova y Josep María Lozano³ señalan que el papel que deben jugar las organizaciones en la sociedad es uno de los debates más antiguos y al mismo tiempo actual en lo público como académico. Explican que en el contexto de la globalización, la función de las organizaciones en la sociedad coadyuva al desarrollo económico, social y ambiental; a su vez, este aporte afecta a la razón de ser (valores, misión, identidad) de las propias organizaciones.

Reflexiona que las organizaciones, sean públicas o privadas, deben encontrar y asumir su función como actor social dentro de una sociedad cambiante, mientras que los diversos actores sociales demandan ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones de cada organización.

En este contexto, no es la organización quien decide por su cuenta la legitimidad de su actuación, sino que son también los otros actores sociales y los individuos (en tanto que, simultáneamente, ciudadanos, trabajadores y consumidores) quienes dan sentido a las actuaciones de la organización, a su visión y misión. Por ello cada uno de los actores utiliza herramientas y estrategias diferentes para enfrentarse a este mismo problema: el sector público a través de políticas públicas, la sociedad civil a través de movimientos sociales o colaboraciones con algunas organizaciones, la sociedad a través de la democracia entendida en su sentido más amplio de participación

³ Marc Vilanova y Josep María Lozano, *Accountability Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE*, Madrid, FORETICA, p.9.

ciudadana y la empresa a través de la Responsabilidad Social Empresarial, sostienen Vilanova y Lozano.

Ricardo Fernández sostiene que las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial mejoran la competitividad global mediante la disminución de costos y generación de valor asociado a la optimización de la calidad de los productos y servicios, así como mejora el ambiente y la calidad de vida de la sociedad. Por su parte, Rosa María Satorras Fioretti⁴ analiza que la historia del modelo capitalista ha sido de expansión económica a gran escala, modernización de las infraestructuras, multiplicación del capital y mundialización de un determinado sistema de funcionamiento (el de mercado), lo cual conllevó a un nivel evolutivo de las ciencias, artes, técnica y tecnología, como nunca antes el hombre imaginó. Indica que entre el Norte y Sur, ricos y pobres: el desequilibrio comienza a dominar y resultar cada vez más insalvable. Se abusa del planeta, los recursos están sobreexplotados, las materias primas se agotan, el agua potable se acaba en unos lugares, mientras se desperdicia en otros; la incorrecta utilización de los medios de producción y de transporte han provocado un calentamiento global de difícil vuelta atrás, los polos se deshuelan, la utilización de la mano de obra del tercero -por parte del primer mundo- resulta escandaloso, las condiciones precarias en que viven niños, niñas y mujeres son inexplicables, al igual que las medidas mínimamente humanas existentes, el aumento progresivo de la población hace que la Tierra sea insuficiente para alimentar a todos sus habitantes; en definitiva, se evidencia un panorama ciertamente desolador. Comenta que es muy difícil a estas alturas, sino imposible, cambiar la sociedad del bienestar en la que

4 Rosa María Satorras, *Responsabilidad Social Corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades*, España, J.M. BOSCH EDITOR, 2008, p. 26.

vivimos, pero tampoco es sostenible mantener el statu quo durante mucho tiempo más, porque el planeta no lo puede aguantar. De ahí que, Satorras propone la incorporación de las medidas de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSE), para modificar esta realidad. Define que la RSE son declaraciones de intenciones de las corporaciones (públicas y privadas) para insertar medidas de corrección de los desequilibrios anteriormente expuestos (no de todos a la vez, sino de los que cada cual buenamente quiera y pueda asumir) en aras del logro de un modelo de sociedad global algo más humano, justo y sostenible.

En este contexto, la RSE es la forma de gestionar la empresa al integrar en el centro de la visión estratégica los objetivos comerciales, sociales, ambientales y en la que cobran una especial relevancia los activos intangibles como el capital intelectual, la reputación y la transparencia. Precisamente, hoy en día, las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio. Las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un ambiente más limpio.

El objetivo de la aplicación de la RSE es alcanzar la excelencia empresarial, atendiendo principalmente a las personas y sus condiciones de trabajo, así como la calidad de los procesos productivos con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental, lo cual favorece la consolidación de la organización, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro.

En razón de lo expuesto, la pregunta central transversal de la presente investigación es ¿Las memorias de sostenibilidad de Telefónica Ecuador, basadas en las

directrices del Global Reporting Initiative, son o no una herramienta eficaz de comunicación de la RSE de la organización, hacia sus distintos públicos de interés?

El objetivo general es conocer la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica como herramienta de comunicación, para los públicos de interés.

Los objetivos específicos son: analizar la aplicación de los pilares de la RSE propuestos por GRI en la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica Ecuador en dos períodos seguidos y la tendencia de la comunicación en relación a la responsabilidad social empresarial en estos documentos corporativos; así como analizar de la percepción de los stakeholders definidos a partir de la lectura de los reportes de Telefónica Ecuador 2008 y 2009, mediante entrevistas.

El método a utilizar o alcance de la investigación es exploratoria, la metodología: cuantitativa, las técnicas: la encuesta, la documental y la bibliográfica, los instrumentos: el cuestionario, las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica, los libros de consulta y la base de datos, y los registros: físico y digitales.

Para la aplicación de la encuesta se definió las unidades de análisis, delimitó el universo, seleccionó la muestra y elaboró el instrumento de medición.

CAPÍTULO I

Marco teórico

Marco teórico

1.1. Origen y evolución

Ricardo Fernández señala que el carácter social de las organizaciones productivas, como integrantes de un sistema social se contempla desde tiempo pasado. Adam Smith, padre del librecambismo, concibió la economía como una ciencia estrechamente ligada a la sociedad y a la moral. De manera que, las empresas desarrollan un sin número de acciones de Responsabilidad Social (RS) respecto a los principales grupos de interés con los que se relacionan: trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general.⁵ Tal es así que, en 1919 se crea la Organización Mundial del Trabajo (OIT). En 1935, Keynes, a través de su libro *Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero*, planteó que el Gobierno debe utilizar su poder económico, capacidad de gasto, impuestos y control de la oferta monetaria, para paliar el mayor inconveniente del capitalismo: los ciclos de expansión y depresión. Entonces, durante una depresión económica el gobierno debería aumentar el gasto público, aún a costa de incurrir en déficit presupuestario, para compensar la caída del gasto privado, mientras que en una etapa de expansión el comportamiento del gobierno debe ser el contrario. La política keynesiana, aplicada desde la gran depresión del 29 hasta los años 70 desembocó en una crisis fiscal del Estado, debido a la competencia de las economías emergentes, las corrientes migratorias y la sobreprotección estatal. A partir de entonces tomó el relevo las políticas monetaristas promovidas principalmente desde Gran Bretaña y Estados Unidos las cuales defienden que la única Responsabilidad Social de la empresa es incrementar su beneficio. Es

⁵ Cfr. en Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de El Salvador, *Historia de la RSE*, 1-4, 18.07.2001, en <http://rse.camaco.es.com.sv/pages/viewfull.asp?CodArt=84>. y Cfr. en Ricardo Fernández, *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, ECU, 2010, p.10.

decir, la organización debe preocuparse de obtener beneficios, crear riqueza para los inversores y cumplir con la legalidad. Cualquier cantidad de dinero que una empresa utilice en Responsabilidad Social procederá de repartir un menor dividendo al accionista, de incrementar el precio de venta o de reducir el salario de los trabajadores.

1.1.1. Globalización financiera

En 1944, en los acuerdos de Bretton Woods se acuña la definición de globalización como la comprensión e intensificación del mundo como un todo (aunque el desarrollo y crecimiento de las economías nacionales sea desigual). Este concepto dibuja un nuevo marco económico mundial liderado por Estados Unidos, cuyo objetivo era restablecer las relaciones económicas internacionales y reconstruir las economías de posguerra impulsando una progresiva, pero controlada, liberalización del comercio internacional. (R. Fernández, *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, 10). En 1945 se crea la Organización de las Naciones Unidas, ONU. En 1947 se constituye la Organización Internacional de Normalización o ISO. En 1948 se realiza la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU) y crea la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales (UICN). En 1960 se constituye “La Voz Global de los Consumidores”. En 1961 se establece Amnistía Internacional y World Wildlife Fund (WWF). Diez años después se funda Greenpeace International. En 1972 se publica el informe “Los límites del crecimiento”⁶. En Estocolmo se realiza la Declaración sobre Medio Humano aprobada

⁶ El Informe analizaba la supervivencia del actual modelo económico capitalista, basado en una economía liberal de mercado, teniendo en cuenta que todo el peso recaía sobre el consumo de los ciudadanos y la explotación de unos recursos limitados, poniendo especial atención en el crecimiento demográfico exponencial, el desarrollo económico y el impacto medio ambiental. Para ello se analizaron diversos modelos, todos ellos basados en la tesis inicial de que el planeta poseía unos límites.

en la conferencia de las Naciones Unidas⁷. Y, en esta Cumbre, también, se define la actuación y el futuro de la actividad de las Relaciones Públicas en el mundo. Marco V. Herrera B., participante de la iniciativa llamada “Acuerdos de Estocolmo”, comenta que esta iniciativa es un marco de referencia para todos los publirrelacionistas y comunicadores, quienes deberán entender, primero, el valor de las relaciones públicas y de la comunicación estratégica en el desarrollo de las organizaciones del futuro y, segundo, la importancia que tendrá esta disciplina en el desarrollo de las nuevas relaciones sociales en un mundo más interconectado cada día. Observó que, en la actualidad, las organizaciones están cambiando el modelo organizacional al reconocer a los stakeholders como los principales clientes de la organización, Y todo esto en base al modelo de gobernabilidad empresarial, con transparencia que persigue la sustentabilidad de la empresa, sociedad y ambiente. Por lo que propuso que el uso estratégico de las Relaciones Públicas y Comunicación Estratégica hacia la sociedad será la manera más adecuada para sobrevivir en el mundo de los negocios como organización política, frente a una sociedad más interconectada, que está tomando directamente el control de las demandas sociales y creando redes de convencimiento para presionar a empresarios y gobiernos.

En los años 80, la sociedad empieza a dejar de pensar en el Estado como único administrador del gasto social y responsable de la contención de desigualdades y comienza a defender la idea de que la contribución al bienestar y a la calidad de vida

30.07.2011, en <http://ec.kalipedia.com/ecologia/tema/club-roma-limites-crecimiento.html?x1=20110716klpcnaecl> 1.Kes

⁷ En la Cumbre de la Tierra de Estocolmo se elaboró la primera Declaración de Principios que constituiría la base y directriz para los estados signatarios en cuanto a actividades en pro del medio ambiente. 30.07.2011, en http://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre_de_la_Tierra

debe de ser también la meta de todas las instituciones, sean públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas.

1.1.2. Desarrollo sostenible

En 1982 se constituye el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el cambio climático y en 1987 se efectúa la reunión de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de Naciones Unidas, a fin de efectuar un examen general de la problemática ambiental del planeta. Las conclusiones de este estudio dieron lugar al Informe Brundtland o libro “Nuestro Futuro Común”⁸, que define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades”. Este concepto comprende dos ideas principales aclara Ricardo Fernández: Primero, el desarrollo tiene una dimensión económica, social y ambiental y sólo será sostenible si se logra el equilibrio entre los factores que influyen en la calidad de vida. Y, la generación actual tiene la obligación frente a las generaciones futuras de dejar suficientes recursos para que puedan disfrutar, al menos, del mismo grado de bienestar. Y, segundo, la sostenibilidad implica combinar, de forma equilibrada, el crecimiento económico con el progreso, la cohesión social y el respeto al medio ambiente.

Es este mismo año entró en vigor la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y la Unión Europea introdujo el objetivo de la sostenibilidad en el Tratado de la Unión Europea o tratado de Maastricht, como

⁸ El documento fue incorporado a todos los programas de la ONU y sirvió de eje, por ejemplo, a la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992. 30.07.2011, en <http://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>

inspirador de sus políticas económicas y sociales⁹. En 1989 entra en vigor el Protocolo de Montreal sobre sustancias que agotan la capa de ozono. En 1991 se crea Transparencia Internacional. En 1992 se publica el Informe “Más allá de los límites de crecimiento”¹⁰. En este último año se desarrolla la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), conocidas como Cumbre de la Tierra.¹¹ En 1993 se publica la Certificación Ambiental Norma ISO 14000. En 1994 entra en vigor el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. En 1995 se instituye el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)¹². En 1997 se elabora la primera memoria de sostenibilidad por Interface Inc., nace el Global Reporting Initiative (GRI), aprueba el Protocolo de Kioto en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y publica la Norma SA8000 de Responsabilidad Social. En 1999 se realiza el lanzamiento del Pacto Global (ONU), publica la Norma AA1000, así como las Directrices OCDE “Principios de Gobernabilidad Corporativa”, se elabora los Índices de Sostenibilidad Dow Jones y las empresas hacen

⁹ La estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible identificaba los principales desafíos y objetivos, así como las medidas a adoptar a escala europea: Luchar contra la pobreza y la exclusión social. Tratar las implicaciones económicas y sociales del envejecimiento de la población garantizando la adecuación de los regímenes de pensiones, de atención sanitaria y de atención a las personas mayores. Limitar el cambio climático e incrementar el uso de energías limpias. Responder a las amenazas a la salud pública. Una gestión más responsable de los recursos naturales. Mejorar el sistema de transportes y la ordenación territorial.

¹⁰ 20 años después de la publicación original, se actualizó y publicó una nueva versión del informe titulado “Más allá de los límites del crecimiento”, en el que se exponía que la humanidad ya había superado la capacidad de carga del planeta para sostener su población.

¹¹ Los documentos resultantes de la cumbres de la Tierra fueron: Declaración de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Agenda 21. Convención sobre la diversidad biológica. Declaración sobre los bosques y masas forestales y Convención Marco sobre el Cambio Climático (Framework Convention on Climate Change) (UNFCCC). 30.07.2011. en <http://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm>

¹² Asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible. 30.07.2011, en http://es.wikipedia.org/wiki/Consejo_Empresarial_Mundial_para_el_Desarrollo_Sostenible

públicas, por primera vez, las Memorias GRI. Un año después se efectúa la Cumbre del Milenio “Metas del Milenio”¹³, materializa la Iniciativa del Pacto Mundial de la ONU¹⁴, la Unión Europea elabora el Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental y publica la primera versión de la Guía GRI, para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. En el 2001, la Unión Europea elabora el Libro Verde sobre RSE y celebra el Primer Foro Social Mundial, en Brasil.

Sin embargo, durante estas tres décadas (desde los años 70 hasta finales de los años 90), triunfaron las tesis neoliberales con el inicio de un proceso globalizador de los mercados de capitales y del comercio internacional, comenta Ricardo Fernández¹⁵. E indica que la tesis neoliberal consistió, principalmente, en expandir el capital hacia fuera de las fronteras nacionales para buscar la máxima rentabilidad. Esta deslocalización generó una desregulación en los mercados que provocó una dinámica general de liberalización competitiva de capitales.

Fernández comenta que se suponía que los movimientos libres de capital impulsarían el crecimiento económico de los países subdesarrollados, puesto que a ellos se dirigirían fuertes inversiones rentables. Pero estas expectativas no sólo no se cumplieron sino que son el marco perfecto para provocar la aparición de burbujas especulativas y huidas de capital al menor atisbo de devaluación o apreciación de la

¹³ La declaración del milenio fue adoptado durante la Cumbre del Milenio y los capítulos que se convinieron fueron: Valores y principios; Paz, seguridad y desarme; Desarrollo y extirpación de la pobreza; Protección de nuestro ambiente común; Derechos humanos, democracia y buen gobierno; Protección del vulnerable; Satisfacer las necesidades especiales de África y Consolidación de los Naciones Unidas. 31.07.2011, en http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Millennium_Summit

¹⁴ Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en temas de responsabilidad social, por medio de la implantación de diez principios basados en temas de derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. 30.07.2011, en <http://www.pactomundial.org/>

¹⁵ Ricardo Fernández, *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, ECU, 2010. Pág.: 10

moneda local contribuyendo a la desestabilización de estas economías. El fin de la burbuja especulativa de la Bolsa de Nueva York arrastró las pensiones de muchos ciudadanos y reveló, a partir del caso Enron en diciembre de 2001, una sucesión de escándalos en algunas grandes empresas (Enron, WorldCom, Xerox...), las cuales venían falseando las cuentas de resultados para garantizar su valor en la bolsa, entre otras razones porque sus ejecutivos y sus accionistas principales deseaban asegurar unos ingresos excepcionales ligados al valor de las acciones con la consiguiente crisis de credibilidad de cara a la opinión pública. Fernández expone que incluso algunas empresas auditoras, por ejemplo Arthur Andersen, en el caso de Enron, encubrieron la manipulación contable, mientras que los departamentos de consultoría de algunos bancos de inversión como Merrill Lynch recomendaron a sus pequeños clientes invertir en empresas sobre cuyo valor real eran más que escépticos, pero en las que los bancos tenían intereses. En el 2002, el propio Banco Mundial identificó a la corrupción como “el mayor obstáculo al desarrollo económico y social”. Ante este escenario se genera un divorcio entre los objetivos sociales y los corporativos, lo que propició la percepción, cada vez más extendida, según la cual las grandes empresas aparecían frecuentemente enfrentadas a la sociedad. Escenario propicio para llevar a cabo la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible (Cumbre de la Tierra), en Johannesburgo (Sudáfrica)¹⁶.

Dos años después, se iniciaron los grupos de trabajo para la Guía de Recomendaciones ISO 26000 de RSE. En el 2005, entró en vigor el Protocolo de Kioto al

¹⁶ En esta cumbre se acordó mantener los esfuerzos para promover el desarrollo sostenible, mejorar las vidas de las personas que viven en pobreza y revertir la continua degradación del ambiente mundial. 30.07.2011, en http://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre_de_la_Tierra

Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Y, en el 2007, se desarrolla la Cumbre de Bali, que busca redefinir el Protocolo de Kioto y adecuarlo a las nuevas necesidades respecto al cambio climático¹⁷.

Francisco Ogalla indica que asumir los principios de desarrollo sostenible conlleva los siguientes compromisos¹⁸: satisfacer las necesidades de las partes interesadas sin comprometer las posibilidades de que futuras generaciones puedan satisfacer sus necesidades. Adoptar los principios de desarrollo sostenible voluntariamente, antes de que obligue la Ley, porque es de interés a largo plazo. Integrar en la gestión diaria las dimensiones: económica, social y ambiental. Así como aceptar las propuestas de la RSE como centro de la estrategia de gestión de la organización.

Los beneficios que resultan de la integración del desarrollo sostenible en la organización son: un buen gobierno de empresa corporativo, recursos laborales más seguros y fidelizados, personal motivado, clientes fidelizados, parte interesadas confiadas, mayor acceso a la financiación, buena imagen pública e incremento del valor de la marca.

Satorras¹⁹, a modo de conclusión, formula “[...] no se puede decir que para cooperar en el desarrollo sostenible haya que hacer determinadas prácticas concretas; no podemos establecer listados de actuaciones sostenibles [...] sí habrá que determinar que ante cada una de las actuaciones habrá posturas más o menos incluidas en la idea

¹⁷ En esta cumbre intervienen los Ministros de Medio Ambiente de la mayoría de los países del mundo aunque Estados Unidos de Norte América y China (principales emisores y contaminantes del planeta) se niegan a suscribir compromisos. 31.07.2011, en http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible

¹⁸ Francisco Ogalla, *La Integración de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión de la Empresa*, Madrid, p. 11.

¹⁹ Rosa María Satorras, *Responsabilidad Social Corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades*, España, J.M. BOSCH EDITOR, 2008, p. 45.

de sostenibilidad, por lo que habrá que evaluar muy concienzudamente en cada caso qué repercusiones inmediatas y mediatas (por interrelación) tendrá cada decisión de actuación concreta”, argumenta.

Por su parte, el Global Reporting Initiative explica que uno de los retos más importantes del desarrollo sostenible es que exige alternativas innovadoras y nuevas formas de pensar.

“Si bien los avances en conocimientos y tecnologías contribuyen al desarrollo económico, también tienen el potencial de ayudar a resolver los riesgos y amenazas de la sostenibilidad de nuestras relaciones sociales, del medio ambiente y de las economías. Los nuevos conocimientos y las innovaciones en materia de tecnología, gestión y políticas públicas brindan a las organizaciones la oportunidad de elegir nuevas alternativas sobre el modo en el que sus operaciones, productos, servicios y demás actividades influyen en el planeta, en la población y en las economías”²⁰, precisa el GRI.

En este contexto, Raúl L. Katz²¹ revela que en las últimas dos décadas se evidencia una difusión acelerada de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), particularmente móvil e internet, en América Latina. El desarrollo de estas tecnologías de información y comunicación multiplican el número de escenarios y climas de opinión pública, por lo que las organizaciones reciben más retroalimentación (feedback) de sus públicos acerca de sus marcas, imagen y reputación.

²⁰ GRI, *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3*, 4, 19.06.2011, en http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf.

²¹ Raúl L. KATZ, *El Impacto de las TIC en el Desarrollo: Propuesta de América Latina a los Retos Económicos Actuales*, Quito, 13, 30.09.2009.

En los próximos capítulos se analizará el impacto de Telefónica en el desarrollo del Ecuador y cómo a través del uso de la Tecnología de la Información y Comunicación los públicos se pronuncian respecto de la marca, imagen y reputación.

1.1.3. Protagonismo de la sociedad civil en el impulso de la RSE

Ricardo Fernández explica que durante las últimas décadas un conjunto de instituciones sociales que actúan fuera de los límites del Estado y del mercado aumenta y constituyen el tercer sector, el cual no persigue lucro y cuya función se orienta a la producción de servicios sociales, sin incluir el control sobre los mismos. Sostiene que las instituciones sociales cumplen un papel determinante en el planteamiento e impulso de la responsabilidad social, porque fueron las que primero reaccionaron y pusieron sobre la mesa las consecuencias que estaba teniendo el modelo neoliberal. Indica que a este grupo de organizaciones poseen credibilidad y confianza entre la opinión pública y tienen acceso a los medios de comunicación. Estos factores las han convertido en interlocutores de peso ante el sector privado y portavoces autorizados para denunciar las malas prácticas. (R. Fernández, *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, 13-14). Justamente, la Coalición de ONG de los EEUU para el Desarrollo de las Economías Responsables Medioambientalmente (CERES) y el Programa Medioambiental de Naciones Unidas impulsaron la puesta en marcha de Global Reporting Initiative (GRI) con el objetivo de fomentar la calidad y la utilidad de los informes medioambientales, en 1997.

1.1.4. La RSE en el Ecuador

En el Ecuador existen dos entidades principalmente que promueven las relaciones éticas entre las empresas y sus grupos de interés: el Consorcio Ecuatoriano para la

Responsabilidad Social (CERES)²² y el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)²³.

Ramiro Alvear, ex Director de CERES en Ecuador, en una entrevista concedida al Diario Hoy, el 28 de marzo de 2008, sobre la *"RSE: estrategia para incrementar las ventas"*, explica que "... la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una forma de gestión de las empresas, por considerarla una herramienta de competitividad de los negocios"²⁴. El 20 de agosto de 2008, comenta que entre el 5% al 8% de las compañías que laboran en el Ecuador empezaron a adoptar proyectos de RSE. "Esto es bastante alentador, ya que recién hace dos años que esta idea empezó a popularizarse en el país", puntualizó el experto. Además, Alvear considera como una ventaja que el Ecuador haya ingresado a esta dinámica recientemente, ya que "toda la experiencia de países vecinos sirve directamente". Brasil lleva más de 10 años de acción en RSE, indicó.

Explicó que el papel de los consumidores es fundamental para extender el concepto de la RSE y para que las empresas lo apliquen. "Si los compradores conscientemente prefieren los productos y servicios de las compañías que tienen programas de RSE, los empresarios se darán cuenta que vale la pena iniciarlos en sus negocios", manifestó.

Alvear considera que otro gran reto dentro de esta dinámica es la incorporación de pequeñas y medianas empresas en la realización de planes de RSE. Y, puntualiza que es

²² CERES, Quiénes somos, 01.08.2011, en <http://www.redceres.org/>

²³ IRSE, Quiénes somos, 01.08.2011, en http://www.irse-ec.org/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=48

²⁴ *"RSE: estrategia para incrementar las ventas"*, en *Hoy*, 28 de marzo de, en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/rse-estrategia-para-incrementar-las-ventas-292035-292035.html>).

entendible que estos negocios no se hayan iniciado en la RSE, ya que "primero tienen que generar ganancias para su subsistencia, por lo que resulta complicado pedirles que inicien estos proyectos". Sin embargo, el experto es optimista referente a este tema, ya que piensa que las pymes pueden empezar a generar RSE de la mano de las grandes empresas. Otro aspecto que explica Alvear son las Memorias de Sostenibilidad²⁵. "Un buen indicador de que una empresa aplica la RSC es la publicación de su reporte". En el país hay alrededor de ocho empresas que lo han hecho. "Pero no se trata de imprimir un librito lleno de fotos de los ejecutivos entregando regalos en barrios pobres", dice. El documento debe ser evaluado según los parámetros de organizaciones internacionales como la Global Reporting Initiative (GRI), que verifica aspectos ambientales, sociales, de público interno (empleados) y gobierno corporativo. "Un buen síntoma de que una empresa es socialmente responsable es que publique sus memoria", dice Ramiro Alvear.

Roque Morán, Presidente Ejecutivo del Instituto de Responsabilidad Social Empresarial, considera que la aplicación de la Responsabilidad Social²⁶ se la viene realizando de manera atomizada y de formas muy variadas: programas de responsabilidad social, voluntariados de los colaboradores de la empresa, acciones para la protección del ambiente, campañas de las "3R" (reducción, reciclaje y reutilización de materiales), ahorro de agua, energía y combustibles, negocios inclusivos, publicación de memorias de sostenibilidad, relaciones comunitarias, obras sociales y algunas otras actividades. Algunas empresas combinan varias de las acciones

²⁵ Juan Pablo Arrubla, "RSE: ¿se sigue el camino correcto?", entrevista publicada en "Social Marketing Latinoamérica Blog", 17.12.2009.

²⁶ Corporación Ekos Media, *Empresas con Responsabilidad Corporativa*, Quito, 2010, págs.: 12- 21.

mencionadas y lo hacen de manera eficiente. Afortunadamente sí hay organizaciones que, en su cometido de implementar de manera completa, eficaz e integral su responsabilidad social, a la vez que pretenden arraigar esa cultura, buscan una certificación de su gestión en Responsabilidad Social. Todo esto con la finalidad de volver tangible su transparencia y rendición de cuentas y, en definitiva, de su gestión auténtica y completa en este ámbito, enfatiza.

Resume que existe una cantidad de iniciativas relacionadas con la RSE, otras específicamente construidas para tal fin, pero la combinación eficaz coadyuva al éxito. Tal es así que la ISO 26000, el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21)²⁷ y la Guía G3²⁸, "... no son opciones que significan caminos diferentes, para escoger una de ellas; al contrario, son complementarias y perfeccionan la aplicación completa de la RSE; una con otra unen sus indiscutibles fortalezas y dan ruta certera para su integración, cada una, en su ámbito específico de acción", argumenta.

Explica que el advenimiento de la ISO 26000 marcará un hito en la historia de la RSE. "Ha tomado, aproximadamente, siete años en elaborarse y es el esfuerzo más complejo desarrollado por ISO en toda su historia y, también, su más novedoso proyecto, ya que antes sólo había relacionado sus estándares con temas técnicos, hoy ISO ha invertido en un tema profundamente humanístico, antropológico, pretendiendo encauzar las aguas de la RSE, tan agitadas a nivel mundial" (Corporación Ekos Media, 2001, *Empresas con Responsabilidad Corporativa*, 13).

Comenta que la trayectoria para la aprobación de la ISO 26000, no ha sido fácil pero, finalmente, se logró una contundente mayoría de votación y apoyo, por quienes

²⁷ El objetivo de SGE 21 es aplicar al sistema y certificar en RS.

²⁸ El objetivo de la Guía G3 es reportar.

son los miembros de ISO a nivel mundial, para que se pueda realizar la difusión correspondiente de todas sus implicaciones. La ISO 26000 tiene normas o sistemas de gestión operando formalmente y correctamente, no resultaría complicada su directa implementación; desafortunadamente, en nuestro medio esas empresas son contadas con los dedos de una sola mano; por tanto, insistiremos que, para un inicio y sensibilización de la materia de RSE, es altamente recomendable que la organización que ha emprendido una seria y decidida formalización y sistematización de la RSE, conozca, como introducción y guía, la ISO 26000, sostiene.

Por lo que respecta al Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable menciona que es la única norma europea, desarrollada por FORÉTICA, que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y RSE. Indica que FORÉTICA y SGS firmaron un convenio de colaboración que permita el acceso a la certificación del “Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21” a las organizaciones de 17 países de Latinoamérica. Gracias a este acuerdo, la Norma llegará a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

El acuerdo nace de “la necesidad de hacer llegar a las organizaciones herramientas que permitan evaluar con rigor el grado de cumplimiento de sus políticas de RSE”, según FORÉTICA y SGS. El Director General de FORÉTICA, Germán Granda, señala “tras la experiencia de diez años y más de 80 organizaciones que han implementado este estándar en el contexto europeo, con la colaboración de SGS hemos detectado la demanda y el interés por parte del mercado latinoamericano para avanzar hacia la utilización de herramientas integrales y rigurosas en términos de gestión de la RSE”.

Roque Morán, comenta que uno de los compromisos fundamentales de SGE es la mejora continua. Para ello la Dirección Técnica y las propias organizaciones certificadas trabajan de manera ininterrumpida en la revisión y evaluación del sistema. Tras la puesta en marcha del sistema, éste debe ser objeto de una revisión periódica. Explica que dentro de la organización se designarán y formarán a los auditores internos cuya misión será evaluar y verificar el cumplimiento de la norma y realizar informes así como planes de mejora oportunos que remitirán al comité de responsabilidad social. Precisa que anualmente se efectuará la revisión del sistema por parte de un experto externo. La organización podrá optar por dos fórmulas distintas, la evaluación de conformidad o la auditoría.

Por otro lado, es importante señalar que CERES orienta su gestión en la Red Ecuatoriana del Pacto Global de la Naciones Unidas en Ecuador. El Pacto Global es la iniciativa mundial de responsabilidad empresarial de las Naciones Unidas a la cual, por libre adhesión, se unen empresas y organizaciones para promover el diálogo social en temas de RSE. Se estructura en diez principios, los cuales son integrados a las estrategias y operaciones de los signatarios. Actualmente en el Ecuador existen 22 signatarios a nivel global.

Además, durante los últimos años la Responsabilidad Social ha crecido exponencialmente en el Ecuador. Para fortalecer este movimiento, el Distrito Metropolitano de Quito, a través de la ordenanza 333, declaró el 26 de Julio como el día de la Responsabilidad Social.

1.2. Conceptos de Responsabilidad Social Empresarial

¿Responsabilidad Social (RS), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), significan lo mismo o existe una diferencia?.

Existe una diferencia unánime. (R. Fernández, *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, 18 -26).

Se entiende por **Responsabilidad Social** al compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas, así como las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.

La **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo.

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders o partes interesadas²⁹), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente.

Está concebido, internacionalmente, que la empresa moderna no se puede limitar a la responsabilidad única de ofrecer bienes y servicios, sino que debe incluir objetivos referentes al entorno natural y social con el que potencialmente se puede relacionar. Para desarrollar esta responsabilidad deben tener en cuenta las necesidades e intereses de los grupos sociales que puedan verse afectados por la actuación de la entidad.

29 Stakeholders o parte interesada: persona o grupo que bien puede verse afectada o puede afectar a una corporación. Por tanto incluye, a sus propios trabajadores, consumidores y usuarios, proveedores, administraciones públicas, ONG's [...] los cuales observan y evalúan a las empresas. En R. Fernández, *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, editorial: ECU, 2010, p.8.

Ricardo Fernández menciona algunas de las herramientas o instrumentos de RSE que permiten implementar prácticas socialmente responsables:

- *Códigos de ética*: enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones de los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ella.
- *Códigos de conducta*: es un documento que describe los derechos básicos y estándares mínimos (respeto a los Derechos Humanos y a los Derechos Laborales, entre otros), que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- *Normas de sistemas de gestión*: permiten a la empresa tener una visión clara del impacto de sus actividades en los ámbitos social y ambiental para la mejora continua de sus procesos.
- *Informes de responsabilidad social*: es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo su desempeño económico, social y ambiental de sus actividades y comunica a las partes interesadas de la empresa (stakeholders).
- *Inversión Socialmente Responsable (ISR)*: la ISR reúne todos los elementos que consisten en integrar criterios extra-financieros, ambientales y sociales, en las decisiones de inversión.

En base a lo expuesto, la RSE o RSC es una herramienta de gestión aplicable a la actividad básica de la empresa, organización, entidad, con tendencia permanente y requiere del compromiso de la Alta Dirección, al igual que de todos los colaboradores. Esta herramienta, a la fecha, es adoptada por la empresa, organización, entidad, y cooperativas, de manera voluntaria y estructurando políticas en función de las necesidades y demandas de sus grupos de interés.

Pero surge la inquietud ¿cuál es el alcance del compromiso de una empresa con RSE? Ricardo Fernández argumenta en: valores y principios éticos, condiciones de ambiente de trabajo y empleo, apoyo a la comunidad, protección al ambiente y Marketing responsable.

Empero, advierte que en la actualidad se ha planteado el debate sobre el concepto y la aplicabilidad de la RSE. Entre algunas posiciones contrapuestas se encuentran de Milton Friedman y CEOE: (R. Fernández, Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial, 45-46).

Milton Friedman, Premio Nobel de Economía, manifiesta “Pocas tendencias podrían minar de una forma tan completa los mismos fundamentos de nuestra sociedad libre como el hecho de que los responsables de la empresa acepten una responsabilidad social, en vez de intentar obtener los mayores beneficios posibles para sus accionistas”.

CEOE, patronal española de empresarios, formula “La responsabilidad social de las empresas debe referirse de manera exclusiva a la creación de riqueza y empleo, en el marco legal establecido por el estado. Corresponde a la libertad de las empresas, y a nadie más, decidir si conviene (o no) atender a otras demandas sociales. Corresponde al Estado la asunción primera (y casi única) de las responsabilidades sociales o medioambientales; además, debe procurar a las empresas un entorno transparente, flexible y competitivo”.

Fernández reconoce que lo que sí parece unánime es que la sociedad decidió en el ámbito de la RSC situarse en altos niveles de exigencia frente a las corporaciones e, incluso, de confrontación. Las preocupaciones globales por el cuidado del ambiente y desarrollo sostenible han generado cambios en los hábitos de consumidores y ahora

no solo les interesa los beneficios tradicionales de los productos y servicios, sino cómo las organizaciones los producen y brindan. Es imperativo conocer sus políticas y prácticas de actuación.

1.3. Filantropía

“[...] la RSC no se puede implantar como un mero lavado de cara de determinada empresa, que pretende afrontar así el resto de su conducta ética reprochable; las empresas son o no son socialmente responsables, pero sí lo son, es porque de su actuación general en todos los campos en los que se desenvuelven, se desprende una conducta ética coherente con el desarrollo sostenible. [...] Por tanto, quienes pretendan incorporar acciones aisladas de RSC como valor añadido a la imagen corporativa o a la marca se están equivocando de plano; la RSC sólo se puede implementar como parte de la esencia del negocio, como manera propia de realización del mismo...” (R. Satorras, *Responsabilidad social corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades*, Págs. 41 – 42).

Por consiguiente, la filantropía es todo lo contrario al concepto de RSE, alto compromiso. Y, no se debe confundir la RSE con acciones de patrocinio, mecenazgo, donaciones puntuales o estrategias de una corporación tendientes a un lavado puntual de imagen o de mejora de su reputación corporativa. Tampoco puede asociarse al denominado marketing con causa, herramienta mediante la cual una empresa se compromete a colaborar con un proyecto social a cambio de beneficios de imagen y suponiendo una diferenciación de marca. Anexo 1.

1.4. Integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa

Francisco Ogalla explica que en el marco competitivo actual en el que se encuentran las empresas confluyen dos hechos importantes: la asunción de los principios de desarrollo sostenible y la orientación a las partes interesadas. “Estos dos

puntos obtendrán una ventaja competitiva real si la empresa alcanza una buena reputación, y, para ello es necesario enfocar los procesos del negocio desde valores compartidos, capaces de imprimir un carácter ético a la organización. Podemos decir que la gestión ética y socialmente responsable en la organización se ha convertido en un elemento esencial de gestión”.³⁰

Sin embargo surge la pregunta ¿cómo llevar estos conceptos a la práctica real de la empresa? Ogalla argumenta que la interacción de los enfoques de negocio, las políticas definidas y los compromisos éticos contraídos, a través de los valores asumidos por la organización, aconsejan implementar un sistema integrado de gestión en la organización.

El sistema integrado de gestión³¹ comprende la integración de la estrategia corporativa y de la operativa así como las actuaciones que realiza la empresa para desarrollar sus procesos productivos (eficacia y eficiencia del proceso, impacto ambiental y prevención de riesgos laborales).

El sistema de indicadores será el elemento fundamental de gestión capaz de hacer realidad esta integración, porque proporciona información necesaria en todos los ámbitos de la empresa para la toma oportuna de decisiones así como garantiza la transparencia de la edición de Memorias de Sostenibilidad.

³⁰ Francisco Ogalla, *La Integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa*, editorial: FORÉTICA, 2006, p.9.

³¹ El Sistema Integrado de Gestión parte de las propuestas del Modelo EFQM de Excelencia, del Marco de Trabajo de EFQM para Responsabilidad Social Corporativa, la Norma ISO 9004:2000, ISO 14001, la Norma SGE 21 de FORÉTICA, Pacto Mundial, la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (GRI), la Norma OHSAS 18001.

1.5. Tendencias mundiales (modelos)

Existen dos modelos marcados: el liberal establecido por los Estados Unidos y Canadá; así como el regulado determinado por el Estado Europeo³².

Modelo de Estado americano. Las políticas públicas en materia de RSC son a modo de recomendación voluntaria para las empresas que las quieren hacer efectivas.

Modelo de Estado europeo. Las empresas trabajan con el Gobierno para mejorar las condiciones sociales y se sienten más cómodas en un entorno regulado.³³ Fioretti señala que los directivos europeos apoyan el papel de los gobiernos en el fomento de la RSE, basado en la regulación suave y en la promoción. Consideran que las políticas de RSE ayudan a encontrar el camino en la caótica y cambiante economía global.

³² Aaronson y Reeves, J., *The European Response to Public Demands for Global Corporate Responsibility*, Washington D.C., 2002, National Policy Association en Rosa M. Satorras, *Responsabilidad social corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades*. España: J.M. BOSCH EDITOR, 2008, Págs.: 63-66, en <http://site.ebrary.com/lib/espesp/Doc?id=10311381&ppg=188>.

³³ De acuerdo a un estudio de Joseph M. Lozano clasifica los modelos europeos de implantación de políticas de RSC, en función del tipo de rol que desempeñe el poder público en su inserción en las empresas: **Modelo Paternalista:** la principal característica es la creación de un área de confort compartido. El poder público se preocupa de proteger al individuo y a la sociedad, preocupándose de crear las condiciones. Los países son de fuerte tradición de Estado del Bienestar, de corte paternalista. Son Estados con una cultura importante de negociación social, en los que la relación entre el Gobierno y las empresas es cooperacionista. Se incluyen en el modelo los países escandinavos: Dinamarca, Finlandia, Países Bajos y Suecia. **Modelo de Empresa en la Comunidad:** su característica principal es la implicación de la empresa en la comunidad, la cohesión social y el voluntariado. La acción gubernamental se concibe como mediadora. Los Gobiernos se basan en políticas de intervención suave para aplicar las medidas de RSE. Las políticas de RSE se centran en dar apoyo al sector privado y facilitar el desarrollo económico sostenible. Pretenden solucionar problemas sociales preocupantes (desempleo, exclusión social, marginación etc.) a través de la implicación de las empresas por medio de sistemas de RSC. Los países que se encuentran en este modelo son los anglosajones: Irlanda y Reino Unido. **Modelo Sostenibilidad y Ciudadanía:** se divide en dos sub modelos: primero de ciudadanía que da importancia a la estrategia de desarrollo sostenible; y, segundo de regulación. El modelo consiste en que las empresas asuman el rol de ciudadanos, con los deberes y derechos que ello comporta. Además, tomen en cuenta también la sostenibilidad de los países en los que operan. El modelo es utilizado por Estados con fuerte tradición de derechos sociales, laborales y con un amplio bagaje de diálogo entre sindicatos y empresas. Es aplicado en la mayoría de países continentales, como Alemania, Austria, Bélgica y Luxemburgo (modelo de ciudadanía) y Francia (modelo de regulación). Y, **El modelo Ágora:** se encuentran los países que tienen abierto el debate del desarrollo de las políticas de RSE, porque el tema empieza a preocupar en el momento más tardío. Les introduce el planteamiento la propia Comisión Europea, pues ninguno de los Estados que le siguen participó en el debate de la Comisión Europea ni respondió al Libro Verde. En este proceso de reflexión sobre el sistema de incorporación de la RSC tienen en común la creación de comisiones que estudian el tema desde una perspectiva multistakeholders. Entre todos intentan llegar a un acuerdo previo a la implantación de políticas públicas sobre el particular. En este modelo se encuentran los llamados Estados mediterráneo, como España, Grecia, Portugal e Italia.

Rosa María Satorras infiere que para plantear una política pública concreta en la introducción de la RSC en las empresas de un determinado Estado, en primer lugar, el Estado tiene que cuestionarse seriamente qué tipo de país pretende ser y qué tipo de empresas quiere tener.

En este sentido, en los últimos años han surgido varias iniciativas mundiales (directrices, pautas de actuación) en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial; entre las más destacables constan: (R. Fernández, *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, 34-49)

La declaración Tripartita de Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre empresas multinacionales y política social (1997-2000).

Global Reporting Initiative (GRI), iniciativa creada en 1997 por Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)³⁴, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), instituciones privadas, empresas, sindicatos, ONG's y otras organizaciones, para fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad.

Global Compact Initiative o Pacto Mundial (2000), impulsada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a fin de promover la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas sociales.³⁵

³⁴ CERES, Organización No Gubernamental.

³⁵ A mayo de 2007, más de 3.000 empresas de 100 países, más de 700.000 organizaciones sindicales y de la sociedad civil a nivel internacional, participaron de la iniciativa del Pacto Mundial. Todos trabajan para promover la ciudadanía corporativa responsable, asegurándose que el negocio sea parte de la solución para los desafíos de la globalización. De esta manera, el sector privado, en asociación con otros actores sociales, puede ayudar a lograr una economía mundial más sostenible e integradora". En Global Reporting Initiative, *Estableciendo la Conexión*, 2010, p. 2, en <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/5432/GRIestableciendolaconexFINAL1.pdf>

Líneas directrices de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) para empresas multinacionales (2000), vinculadas a la “Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales” que la OCDE publicó durante el año 2000. La finalidad de las directrices es promover la cooperación de las multinacionales al desarrollo sostenible, así como fomentar las actuaciones responsables de estas empresas en las comunidades en las que operan.

European Foundation Quality Management, EFQM (2000), estableció el sistema de auditoría³⁶ para evaluar los resultados alcanzados en la gestión empresarial en los tres grupos clave de interés: clientes, trabajadores y sociedad, así como los tipos y calidad de las acciones desarrolladas para alcanzarlos.

Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (2001). A través del presente documento la Comisión Europea creó un foro de debate para conocer cómo la Unión Europea podría fomentar el desarrollo de la responsabilidad social en las empresas europeas, más aún en las internacionales, aumentar la transparencia y la calidad informativa de las sociedades y mejorar su contribución al desarrollo sostenible.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Una alianza de 175 compañías internacionales orientó su gestión al desarrollo sostenible, a fin de promover la ecoeficiencia, la innovación y la responsabilidad corporativa.

³⁶ Modelo europeo de Excelencia Empresarial.

CAPÍTULO II

**Comunicación, imagen,
posicionamiento y reputación**

2.1. Comunicación, imagen, posicionamiento y reputación

Para desarrollar este capítulo, se definirá varios conceptos claves: comunicación, comunicación estratégica, comunicación corporativa, imagen, posicionamiento y reputación, con el objetivo de analizar la importancia de la incorporación de los criterios de Responsabilidad Social a la gestión de las empresas y la correcta comunicación de la misma a los diferentes grupos de interés así como a los públicos internos y externos.

Según María Lorena Estrella y Alexandra Leiva³⁷, para muchos estudiosos, la **comunicación** es un acto social omnipresente y permanente, que se expresa en el intercambio de experiencias, conocimientos, emociones, pensamientos y valores, de modo que quienes participan en este intercambio se encuentran en capacidad de presuponer sentidos o conceptos similares. Fundamentan que “la comunicación como interacción entre sujetos sociales” parte de la necesidad de rescatar al sujeto social como eje fundamental de la comunicación en tanto creador y transformador de la realidad. Esta corriente recupera las relaciones en la totalidad y se aproxima al individuo comprometido socialmente, pero también como individualidad, es decir, con deseos aspiraciones, valores, necesidades, vivencias, responsable de sí mismo en una sociedad compleja donde se expresan contradicciones de toda índole y conflictos de variada magnitud. El sujeto se convierte así en un hacedor de la comunicación capaz de responder eficazmente a las demandas y expectativas de su organización, de su comunidad, de su medio y de enfrentar las exigencias de una sociedad cambiante. Esta corriente entiende a la comunicación como dimensión básica de la vida y de las

³⁷ María Lorena Estrella y Alexandra Leiva, *Tesis para optar al título de Maestro en Investigación y Docencia de la Comunicación*, PUCE, Quito, 1999, p. 6, 15.

relaciones sociales, en donde se producen acciones comunicativas que constituyen interacciones políticas, procesos de organización social, producción simbólica, etc.

La **comunicación estratégica** es una interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir a los procesos de significación, los produzca una empresa o cualquier otro sujeto social³⁸, plantea Daniel Scheinsohn. La comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección. La magnitud y complejidad de semejante tarea imponen la instrumentación del esquema de acción particular, señala Scheinsohn.

Plantea que la comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción: estratégico, logístico, táctico y técnico. (D. Scheinsohn, Comunicación estratégica, 93-94).

- La *estrategia* es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error. La estrategia es el procesado de la información de inteligencia, que facilita saber dónde se está y hacia dónde se está yendo. Su principal problema son los fines.
- *Logístico* hace una aproximación cognoscitiva a la empresa a fin de orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios a la consecución de los fines estratégicos comunicacionales que la logística asigna y proporciona.
- *Táctico* refiere a todo lo que tiene que ver con el tacto. La táctica es el arte del mejor empleo de los recursos, así como también lo es detectar el momento más adecuado para su implementación. La táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos. En tal sentido son

³⁸ Daniel Scheinsohn, *Comunicación Estratégica*, Ediciones Gránica S.A., 2008-2011, p. 91.

consideradas herramientas tácticas de comunicación: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción, la difusión periodística, entre otros.

- *Técnico* comprende todas aquellas maniobras operacionales que serán llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas.

Scheinsohn indica que la comunicación estratégica se implementa mediante programas de intervención. Un programa es una acción con mayor estabilidad en el tiempo de la que puede tener una campaña. La diferencia entre campaña y programa es: la campaña persigue objetivos estratégicos mientras que el programa fines estratégicos. Empero, la campaña ha de guardar una fuerte relación con el repertorio de mensajes que emite la empresa, por consiguiente cumplirá además con una responsabilidad estratégica. En este sentido, un programa de comunicación incluye el uso de campañas, las que se coordinarán entre sí en la búsqueda de efectos: sinérgico y táctico, así como contribuir al fin estratégico, indica.

Daniel Scheinsohn concluye que la comunicación estratégica puede ser resumida de la siguiente manera: la empresa posee un conjunto de recursos significantes, que causan diversas impresiones y suscitan determinadas lecturas en sus públicos, mediante una adecuada intervención sobre el primer término es posible incidir en el segundo.

La **comunicación corporativa**³⁹ se concibe a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.

³⁹ Paul Capriotti, *Comunicación Corporativa una estrategia de éxito a corto plazo*, en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, Argentina, 1999, p. 30.

La comunicación corporativa tiene tres premisas fundamentales, que son la base sobre las que se sustenta y organiza: todo comunica en una organización, la comunicación genera expectativas y la comunicación debe estar integrada.

Capriotti señala que para los públicos la información obtenida de ambas acciones se integra en un conjunto informativo único, considerándose como coherente si ambas se complementan o como incoherente si existen diferencias entre una y otra información. Estas diferencias entre lo que la organización “hace” y lo que la organización “dice que hace” puede llegar a influir decisivamente en la formación de la imagen debido a que la coherencia es fundamental empero la incoherencia llevará a los públicos a dudar de los mensaje recibidos; por consiguiente se guiarán por el comportamiento voluntario o involuntario de la entidad que tendrá mayor credibilidad que la comunicación corporativa porque es más natural y menos controlada.

Paúl Capriotti explica que los públicos disponen de tres grandes fuentes de información sobre una organización: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. A estas tres fuentes se ha denominado “los tres niveles de la comunicación corporativa” (the three-step flow of corporate communication).

Por medio de estos tres canales de comunicación, los públicos obtienen dos tipos de información sobre las organizaciones: información socialmente mediada e información directamente experimentada.

La **información socialmente mediada** llega a las personas previamente “filtrada” por otras fuentes de información. Dichas fuentes no se limitan a ser meros transmisores sino que actúan como “filtros”, realizando un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento de la información que les llega desde la

propia organización o desde otras fuentes. Así, la información que llega a los públicos es una información previamente manipulada por los canales según sus pautas, señala Capriotti.

La **información directamente experimentada** es aquella obtenida por medio de la experiencia personal de los individuos con las organizaciones. Los miembros de los públicos pueden entrar, en un determinado momento, en contacto directo y personal con las organizaciones. De esta manera, los individuos obtienen información de la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de los grupos de referencia, con lo cual el individuo experimenta por sí mismo las posibles desviaciones entre el “hacer” y el “decir” de las organizaciones, indica.

Capriotti manifiesta que los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales proveerán al individuo de información socialmente mediada, mientras que la experiencia personal con las organizaciones le aportará al sujeto la información directamente experimentada. Argumenta que los tres niveles de información pueden considerarse como alternativas válidas y complementarias para la obtención de la información necesaria, dependiendo su utilización e importancia de factores tales como la facilidad de acceso y la credibilidad de cada uno. “Si consideramos el alto grado de fiabilidad de la experiencia directa y la fuerte implicación del individuo en la misma, podremos decir que la experiencia personal con las organizaciones ejerce una influencia decisiva en los miembros de los públicos”. (P. Capriotti, *Branding Corporativo*, 58).

Por otro lado, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, CSR Europe y Forética, señalan que es importante identificar las expectativas y demandas

de los grupos de interés así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa, porque son herramientas poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable. Consideran que una apuesta estratégica en este sentido es especialmente recomendable en un contexto socioeconómico como el actual, donde los valores: transparencia, comunicación y diálogo son los elementos diferenciales, esenciales, a la hora de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Explican que las empresas e instituciones al comprometerse con el desarrollo sostenible, aceptan una serie de responsabilidades que van mucho más allá de los resultados económicos y son: establecer un clima de confianza propicio para el diálogo, conciliar las expectativas y limitaciones de los implicados, generar beneficios para todos y compartir experticia con los grupos de interés.

En base a lo expuesto, la comunicación transparente con todos los grupos de interés es esencial, porque este intercambio favorece la mejora continua y fortalece el rol de la empresa en la participación y desarrollo de la comunidad.

2.2. Gestión eficaz de la comunicación y la RSE

Daniel Scheinsohn manifiesta que toda empresa tiene que hacerse oír, comprender y diferenciar. Una empresa tiene el deber de comunicar. Se lo debe a sus públicos y a sí misma. “Toda ausencia de comunicación **no es no-comunicación**, sino **comunicación negativa**”, puntualiza.

Aclara que una empresa manifiesta diversos comportamientos ya que se relaciona con su personal, coloca y distribuye productos en el mercado así como atiende a sus clientes, publica avisos, paga impuestos, etcétera. Todos estos comportamientos son portadores de un mensaje; ya sea en forma explícita o implícita, todos ellos comunican. “La no-comunicación es sinónimo de no-conducta, y tal cosa no existe [...]”

cuando una empresa opta por la **no-comunicación**, en verdad está haciendo **comunicación negativa**, lo que significa vivir muy cerca de la muerte”, afirma.

Pero ¿Cómo manejar las comunicaciones?. En una entrevista publicada en el diario Dinero.com, el investigador Daniel Scheinsohn responde “La ‘no comunicación’ no existe. Eso es lo que tienen que aprender los presidentes de empresas”. Argumenta que ellos se ubican entre dos niveles de la estrategia corporativa. De un lado está la estrategia de alto nivel, de nivel político, la del gobierno corporativo, de la cual proviene lo que llama, ‘la gran estrategia’. Es la que se determina con la junta directiva y los accionistas tomando en cuenta el entorno de los negocios. Y por otro lado, el de las estrategias operacionales. Las de recursos humanos, mercadeo, tecnología o financieras. En ese nivel se determinan los planes de acción de los funcionarios de la empresa.

La tarea de los presidentes de las empresas entonces, es la de articular los dos niveles, el político y el operativo. “Cuando los CEO se olvidan de gran estrategia, no articulan los dos niveles”, dice. Empero, cuando reconocen que están metidos entre los dos niveles estratégicos -el político y el operativo- la labor de los presidentes de empresas es la de activarlas. Para hacerlo, Daniel Scheinsohn propone moverse en seis áreas que faciliten y mejoren las conversaciones entre todos los grupos clave de la empresa. Las conversaciones con expresiones y con acciones, entre los grupos, son realmente el motor empresarial.

El hexágono de activadores de la estrategia es: **Personalidad**: conocer y fortalecer la personalidad de la organización. **Identidad**: determinar con claridad lo que hace la organización sea diferente y única. **Cultura corporativa**: entender los patrones de comportamientos internos en la corporación. **Vínculo**: cómo la organización se vincula

con todos sus públicos, no solo con sus consumidores, por ejemplo. **Comunicación:** comprender cuáles son los mensajes emitidos por la organización a través de sus acciones. De lo que dice y de lo que hace. E **Imagen:** verificar cuál es la construcción mental que hace el público respecto de la organización.

Scheinsohn reflexiona que los ejecutivos deben trabajar en cada uno de estos puntos para facilitar el desarrollo de la estrategia y ajustar sus acciones para conseguir los mejores resultados empresariales. Cuando se usa este modelo, dice el experto, se evita además lo que considera el peor error que se comete en la comunicación corporativa. “El de creer que la visión de una sola persona es la que vale para hacer una comunicación coherente”. El problema está en que los presidentes se confían en la zona cómoda de la homogeneidad. “Te crea jaulas mentales. Cuando las empresas se meten solo en los problemas que puede ver, pueden quedar fácilmente atrapadas en el fracaso de su éxito”, indica.

La Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, entidad profesional que agrupa a los directores de Comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las consultoras de Comunicación, destaca que la comunicación es un ejercicio inherente a la RSE. Advierte que una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad y a sus grupos de interés los impactos generados a través de su actividad, poniendo en práctica el ejercicio de la transparencia y poniendo en valor las actuaciones de las organizaciones en esta materia⁴⁰.

⁴⁰ DIRCOM, *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*, Barcelona, Medioresponsable, 2010, p. 24.

Olga Durich, responsable de RSC y RC en Criteria Caixacorp, señala que para comunicar de una forma efectiva la RSE o RCS se deberá definir: el lenguaje y las herramientas.

La clave para llegar al stakeholders está en utilizar el lenguaje y canal adecuado con cada uno de ellos. Entendemos la comunicación responsable como comunicar más y mejor los asuntos que interesan a cada grupo. Por ello pensamos en cuál debe ser el lenguaje que accionistas, comunidad inversora, empleados, colaboradores, proveedores, medios de Comunicación y la sociedad en general quieren que utilicemos para dialogar con ellos. Intentamos satisfacer sus expectativas, para que la percepción de cada mensaje sea correcta y sea interiorizado tal y como lo tenemos en mente como emisores. Preguntamos a cada grupo de interés qué necesita de nosotros e intentamos proporcionárselo, explicándole lo que hacemos en este sentido con un lenguaje adecuado y didáctico, el que nos pide, el que precisa y a través del canal al que mejor puede acceder en su día a día, puntualiza Durich⁴¹.

No obstante, se abre un debate en torno a la oportunidad de la comunicación de las actividades de RSE que efectúa la empresa y a la forma y herramientas con que lo hace. Un sondeo realizado por MediaResponsable⁴² sobre de los usos de herramientas de comunicación da respuesta a este debate. Algunos expertos aseguran que se puede comunicar todo, aunque la clave está en cómo poner la comunicación al servicio de la empresa y de sus grupos de interés. En lo que concierne a la RSE, se indica que mayor importancia se ha dado al comunicar que al hacer. Reconociendo que en la RSE, como en cualquier otro aspecto de la gestión empresarial, ha habido actitudes cosméticas. Sin embargo, maquillar malas prácticas con una aparente RSE no es para nada

⁴¹ Olga Durich, *Comunicar desde una forma efectiva la RSE*, en Asociación de Directivos de la Comunicación (DIRCOM), comp., *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*, Barcelona, Mediaresponsable, 2010, p. 23.

⁴² Única editorial de España especializada en la difusión y comunicación de la Responsabilidad y Sostenibilidad de las Organizaciones.

sostenible en el tiempo, más bien es una actuación temeraria porque el descubrimiento del engaño podría perjudicar de una manera seria la reputación de la compañía.

Respecto a cómo comunicar, el Cuaderno de Forética “La Comunicación de la RSE”, elaborado por Diana Azuero, apunta que “comunicar bien la RSE depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio. De este modo, se garantizaría que la comunicación dejará de ser una actuación puntual al final del desarrollo para integrarse en la estrategia que las define”.

Fernando Amezua, responsable de RSE de Kutxa, añade que la comunicación responsable hace referencia no sólo a comunicar la RSE sino, además, a que la manera de hacerlo -las herramientas, los canales y soportes escogidos y/o diseñados- sean responsables. Resulta clave que la comunicación de la RSE se haga respetando los principios éticos elementales que se deben tener en cuenta en cualquier estrategia empresarial, como no dar información falsa o no ocultar datos relevantes. Muchas veces estos esfuerzos se focalizan “editando la memoria de sostenibilidad, que es muy importante”, opina.

2.3. Imagen, posicionamiento y reputación

Existen dos enfoques para definir: imagen, posicionamiento y reputación: el enfoque vinculado al emisor y el enfoque vinculado al receptor.

Concepto vinculado al emisor: imagen, posicionamiento o reputación es el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es lo que la organización desea mostrar de su identidad a sus públicos, la “percepción deseada” por la entidad.

Concepto vinculado al receptor: la imagen, el posicionamiento y la reputación son las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización. Estas asociaciones estarían organizadas como una representación, estructura o esquema mental en los públicos. La imagen, el posicionamiento y la reputación es una construcción que es “propiedad” de los públicos, algo que “está ubicado” en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación. Por lo tanto, son aspectos menos controlables o manipulables directamente por la organización. Los públicos se consideran como “sujetos creadores activos” y no como sujetos pasivos. **Anexo 2.**

Pero surge una pregunta, ¿la imagen, el posicionamiento y la reputación son constructos de emisión o de recepción?. Capriotti y Losada consideran que es indudable que no se pueda situar a cada uno de los conceptos tanto en la esfera del emisor como en la esfera del receptor, puesto que los ámbitos son excluyentes.

La imagen y la reputación: ¿son la misma cosa?, Justo Villafañe⁴³ responde son cosas distintas. Evaluar la reputación exige verificar la esencia del objeto, es decir, la identidad. Evaluar la imagen es medir la apariencia. **Anexo 3.**

Sin embargo existe un alto grado de proximidad, una elevada carga de similitud entre ellos: imagen, posicionamiento y reputación. Los tres conceptos pueden ser calificados como constructos de recepción, es decir, vinculados a la esfera del receptor (los públicos) dentro del proceso general de comunicación, sostiene Capriotti y Losada.

La imagen corporativa de una organización es una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Está conformada por un conjunto de atributos que la identifican como sujeto social y comercial, y, a la vez la distinguen de las demás entidades, explica

⁴³ Justo Villafañe, *Reputación Corporativa y cambio empresarial*, Santiago de Chile, 2010, p. 11 -13.

Capriotti. La imagen corporativa, como red de atributos significativos, puede tener diferentes niveles de desarrollo (Van Riel, 1997). Esto es, los individuos pueden asociar una mayor o menor cantidad de atributos a una organización. Este nivel de complejidad estará en función de la implicación⁴⁴ que tengan los miembros de un público con una organización o con un sector de actividad en una situación determinada, argumenta Capriotti.

Capriotti argumenta que dentro del conjunto de atributos significativos que conforman la imagen corporativa, no todos tienen la misma importancia, sino que hay algunos que son más significativos que otros, es decir, que son más importantes. Ello lleva a tener que diferenciar entre atributos significativos centrales y atributos significativos secundarios. Capriotti advierte que la modificación de uno de los atributos centrales implicará un cambio importante (a nivel cualitativo) de la imagen corporativa, mientras que la modificación de un rasgo secundario provocará un reacomodamiento de los atributos, pero no llevará a un cambio fundamental de su estructura. En base a todo lo expuesto, la formación de la imagen es un proceso lento de interpretación acumulativa de información, que no es una simple suma de las informaciones, sino un proceso de simbiosis entre los diferentes tipos y matices de información. Una vez que la información llega a una persona, esta adoptará una determinada estrategia de procesamiento de la información disponible, que le permitirá luego realizar el procesamiento de dicha información para formarse la estructura mental (la imagen) en la memoria, argumenta Capriotti.

Por tanto, la imagen corporativa es el resultado de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos.

⁴⁴ Implicación es el grado de importancia o interés que una cosa, sujeto o situación tiene para una persona.

CAPÍTULO III

Global Reporting Initiative (GRI) y Memorias de Sostenibilidad

3.1. Global Reporting Initiative (GRI) y Memorias de Sostenibilidad

María Consuelo Pucheta⁴⁵ explica que el Global Reporting Initiative (GRI) surgió en 1997, a partir de la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES)⁴⁶ y el Programa Ambiental de las Naciones Unidas (PNUMA)⁴⁷, con la finalidad de establecer un marco de referencia de la información sobre sostenibilidad para las diversas organizaciones con independencia de su tamaño, sector o localización. Los principales motivos que impulsaron a desarrollar este proceso de normalización se resume en tres conceptos: globalización, insuficiencia de ecoeficiencia en la nueva perspectiva de desarrollo sostenible y de la necesidad de comparabilidad y fiabilidad.

La globalización: a finales de los años 90, la sociedad cada vez más globalizada percibió la necesidad de desarrollar nuevos instrumentos innovadores enfocados a la rendición de cuentas empresariales, desde varias perspectivas: económica, social y medioambiental.

La insuficiencia de ecoeficiencia en la nueva perspectiva de desarrollo sostenible: las prácticas de información sobre sostenibilidad, hasta el momento, habían girado alrededor del concepto de ecoeficiencia dejando a un lado cuestiones sociales y económicas relacionadas asimismo con el principio de sostenibilidad. Por ello se observó la necesidad de un cambio de perspectivas.

La necesidad de comparabilidad y fiabilidad: la variedad de informes publicados hasta 1997, por parte de las compañías (la mayoría de carácter medioambiental), puso

⁴⁵ María Consuelo Pucheta Martínez, *Información y Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*, España, Netbiblo, 2010, p. 121.

⁴⁶ Coalition For Environmentally Responsible Economies, CERES.

⁴⁷ United Nations Environmental Programme, UNEP.

de manifiesto la inconsistencia y la falta de credibilidad de los mismos, por lo que surgió la necesidad de desarrollar nuevas herramientas de información homogéneas a las organizaciones que faciliten la comparabilidad y refuercen la confianza en las mismas.

En este contexto cada vez más globalizado y en el que se observaban las deficiencias anteriores, el GRI surge como respuesta con el objetivo de proporcionar un conjunto de pautas de actuación aplicables en líneas generales a todo tipo de compañías, de tal forma que permitan incrementar la transparencia informativa y facilitar la comparabilidad entre memorias, dirigidas principalmente a los intereses de los stakeholders de las organizaciones.

Entonces, el Global Reporting Initiative se estructuró en base a una red grande, integrada por miles de expertos, de diversos países alrededor del mundo, que participan en los grupos de trabajo y Órganos de Gobierno del GRI, a fin de mejorar el uso de Directrices del GRI para la elaboración de informes, el acceso a la información de los informes basados en el GRI y la contribución al desarrollo de la estructura de la información. El GRI fue pionera en el mundo al promover un marco estandarizado para la presentación de informes, a fin de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad. Su compromiso es mejorar el marco continuamente y la aplicación en todo el mundo. El marco del informe expone los Principios e Indicadores de rendimiento que las organizaciones pueden utilizar para medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social. Anexo 4.

3.2. Memorias de Sostenibilidad

Las denominadas Memorias o Informes de Sostenibilidad constituyen el principal referente informativo sobre el impacto económico, ambiental y social de la

organización. El Global Reporting Initiative señala que el objetivo de una Memoria de Sostenibilidad es “proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas”⁴⁸. Por esta razón, en una Memoria de Sostenibilidad existen tres factores a tomarse en cuenta y que les hace diferente de otro tipo de información: la medición, la divulgación de la información y la rendición de cuentas.

La medición: la realización de mediciones es importante para que la organización informante pueda controlar los impactos. Pucheta manifiesta que existe una tendencia a señalar que no es posible medir algunos aspectos, fundamentalmente sociales, empero dentro de lo posible se debe avanzar en su análisis, comenta.

La divulgación de la información: la adopción de un formato aceptado para la difusión de información es esencial define María Consuelo Pucheta. Explica que el éxito del Global Reporting Initiative obedece al suministro de una Guía aplicable a diversos tipos de organizaciones.

La rendición de cuentas a los grupos de interés: este informe, al contrario de los estados financieros, no se construye sobre la base de la relevancia económica, sino teniendo en cuenta la relevancia del impacto para los stakeholders o grupos de interés, aunque no sean lectores del mismo, expone Pucheta.

La publicación de las Memorias de Sostenibilidad contribuye principalmente a la consecución de los siguientes propósitos: (María C. Pucheta, *Información y Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*, 119).

⁴⁸ Global Reporting Initiative, 5, 19.06.2011, en http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf.

- Valorar el desempeño en materia de sostenibilidad llevado a cabo por parte de las organizaciones en relación con las normas establecidas y las propias iniciativas voluntarias.
- Remarcar la relación e influencia mutua de las organizaciones y las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible.
- Comparar el desempeño de una organización con otras compañías, así como analizar su evolución a lo largo del tiempo.

El estudio realizado por KPMG⁴⁹, en el 2005, destaca que la mayoría de las entidades que emiten Informes de Sostenibilidad, siguen la propuesta de GRI, siendo esta circunstancia más evidente en España, donde muy pocas informantes optaron por seguir otro modelo. Tres años después (2008), KPMG efectúa otro estudio evidenciando que en las últimas décadas y especialmente en el comienzo del siglo XXI, la publicación de Informes de Sostenibilidad se ha disparado. Los datos evidencian que en el 2002 predominaban los informes ambientales en las 250 compañías más grandes (73%). En el 2005 son los Informes de Sostenibilidad los mayoritarios (68%), creciendo hasta el 80% en el 2008. La publicación de las Memorias de Sostenibilidad se incrementó por parte de las empresas al margen del país de procedencia.

En este sentido, la evolución desde el 2002 hasta el 2008, indica que se sextuplicó el número de informes GRI, lo cual pone de manifiesto la sensibilidad creciente hacia las cuestiones relativas al desarrollo sostenible y transparencia de la información en la mayoría de las organizaciones. Así también, más de dos terceras partes de los informes de RSC fueron verificados externamente, siendo el segundo país del estudio en cuanto a porcentaje de informes verificados. (KPMG, 2008). **Anexo 5**

⁴⁹ KPMG en España presta servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero y de negocio.

Ante estos resultados surge la pregunta ¿Por qué se está produciendo una explosión en el número de Memorias de Sostenibilidad de forma voluntaria? María Consuelo Pucheta responde que de acuerdo al estudio de KPMG y la Universidad de Ámsterdam efectuados en el 2005, los factores que están impulsando son múltiples y pueden centrarse en los siguientes: realzar y mantener la reputación de las compañías, basadas en la transparencia de las actividades; reducir el riesgo en la gestión de los aspectos sociales y ambientales que están efectuando las corporaciones; reducir costos para mejorar la gestión e incrementar ingresos por el acceso a mercados concienciados; crear relaciones con organizaciones no lucrativas, así como con otras que comparten la preocupación de la organización; e incrementar la capitalización del mercado bursátil, teniendo en cuenta el fuerte impulso de la denominada inversión ética.

Señala que la publicación de Informes de Sostenibilidad se centra fundamentalmente en las grandes compañías que habitualmente tienen títulos cotizados en los mercados de valores. Por ello el argumento basado en el impacto sobre la cotización de las acciones es, especialmente, relevante. Pucheta explica que en los últimos años han proliferado diversos mecanismos que presionan a las empresas a través de los agentes de los mercados de valores para implementar comportamientos socialmente responsables y en consecuencia comunicarlos: los fondos de inversión éticos o socialmente responsables (configuran sus carteras sobre la base de las empresas más responsables desde un punto de vista social. Para la selección de las carteras utilizan los Informes de Sostenibilidad), y los índices de sostenibilidad (integran a las empresas valoradas de acuerdo a su criterios como mejores desde el punto de vista del desarrollo sostenible o de la responsabilidad social

corporativa, siendo los más destacados el Dow Jones Sustainability Group Index y el FTSE4GOOD).

En resumidas cuentas, el marco de elaboración de las Memorias de Sostenibilidad proporcionado por el GRI juega un papel trascendental. Su objeto es crear pautas generales que sirvan de guión a las diversas organizaciones para suministrar información a sus heterogéneos grupos de interés sobre sus impactos: económicos, sociales y medioambiental (María C. Pucheta, *Información y Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*, 119).

3.3. La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad

La piedra angular del marco es la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad o Sustainability Reporting Guidelines*. La tercera versión de las Directrices, conocido como la Guía G3, se publicó en el 2006 y es un bien público gratuito. La presente tesis se basará en la Guía G3. La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad consta de un conjunto de Principios y Orientaciones, Contenidos Básicos, Protocolo de Indicadores, Suplementos sectoriales y Protocolos técnicos, que a continuación se explican (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 5 - 11). **Anexo 6.**

1. PRINCIPIOS

De acuerdo al Global Reporting Initiative, los Principios y las Orientaciones tienen la finalidad de garantizar la definición del contenido de la memoria, el establecimiento de la cobertura o ámbito del reporte y la calidad de la información divulgada.

Para definir el contenido de la memoria se tomará en consideración los siguientes principios: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad; mientras que para determinar los asuntos e Indicadores

sobre los que se garantizará la calidad de la información divulgada se tendrá en cuenta los principios de: equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad. **Anexo 7.**

2. ORIENTACIONES

Las Orientaciones sobre la cobertura de las memorias se basan en el hecho de que las distintas relaciones existentes implicarán diferentes grados de accesos a la información y de capacidad para afectar a los resultados.

La cobertura de las memorias incluirá las entidades sobre las que la organización informante ejerce un control⁵⁰ o una influencia significativa⁵¹, tanto en las propias entidades como mediante su relación con otras: cadena de suministro, distribuidores y clientes. La determinación de la importancia de una entidad a la hora de recoger información o de considerar la ampliación de la cobertura dependerá de la magnitud de sus impactos de sostenibilidad. Una organización puede optar por no recabar información sobre una entidad en particular o un grupo de entidades de la cobertura definido por motivos de eficiencia, siempre y cuando dicha decisión no afecte sustancialmente al resultado final de una información o de un Indicador en la elaboración de la Memoria.

El enfoque informativo sobre una entidad dependerá del control o influencia que ejerza la organización sobre la entidad y de si la información divulgada guarda relación con el desempeño operativo, con el desempeño de la dirección o con la información narrativa/descriptiva.

⁵⁰ Poder para dirigir las políticas financieras y operativas de una empresa con el fin de obtener beneficios de sus actividades.

⁵¹ Poder para participar en las decisiones relativas a políticas financieras y operativas de la entidad pero sin tener la capacidad de controlar dichas políticas.

3. CONTENIDOS BÁSICOS

Los Contenidos básicos están formados por los Indicadores de desempeño y otros apartados. La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad presenta información relevante y material para la mayoría de las organizaciones y grupos de interés, bajo tres tipos de Contenidos básicos: perfil, enfoque de la dirección e Indicadores de desempeño. (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 22 – 40).

Perfil: información que define el contexto general y permite comprender el desempeño de la organización, a través de su estrategia y análisis, perfil de la organización, parámetros de la memoria, gobierno, compromisos con iniciativas externas y participación con grupos de interés.

Dimensión económica: comprende los aspectos económicos y de la presencia de mercado, así como el impacto económico indirecto, con sus respectivos indicadores.

Dimensión social: aborda las prácticas laborales y ética del trabajo a través de los indicadores de: empleo, relación empresa – trabajadores, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, así como diversidad e igualdad de oportunidades.

Dimensión ambiental: incluye los aspectos: materiales, energía, agua, biodiversidad, emisión – vertidos y residuos, productos y servicios, cumplimiento normativo, transporte, entre otros con sus respectivos indicadores.

Dimensión derechos humanos: trata las prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación y convenios colectivos, explotación infantil, trabajos forzados, prácticas de seguridad y derechos de los indígenas, a través de indicadores.

Sociedad: aborda aspectos de la comunidad, corrupción, política pública, comportamiento de competencia desleal, diversidad e igualdad de oportunidades, mediante los respectivos indicadores.

Responsabilidad sobre productos: analiza aspectos de salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios, comunicaciones de marketing, privacidad del cliente y cumplimiento normativo a través de indicadores.

1. PROTOCOLOS DE INDICADORES

Los Protocolos proporcionan definiciones, asesoramiento para la recopilación de información y otras sugerencias para ayudar a la redacción de las memorias y garantizar la consistencia de la interpretación de los Indicadores de desempeño. Por lo que, los usuarios de la Guía deben utilizar los siguiente Protocolos (recopilación de datos, formato, medios de publicación, frecuencia de presentación, actualización de contenidos y verificación de las memorias), para cada uno de los Indicadores de desempeño.

2. SUPLEMENTOS SECTORIALES

Los Suplementos sectoriales, complementan la Guía, aportan interpretaciones y asesoramiento sobre cómo aplicar la Guía en un sector en concreto e incluye Indicadores de desempeño específicos para el sector. Los Suplementos sectoriales aplicables deberán ser usados junto con la Guía y no en su lugar.

3. PROTOCOLOS TÉCNICOS

Los Protocolos técnicos proporcionan indicaciones específicas sobre algunos aspectos de la elaboración de memorias, como por ejemplo la delimitación de la cobertura de la memoria. Están diseñados para utilizar junto con la Guía al igual que

los Suplementos sectoriales y abordan cuestiones a las que se enfrentan la mayoría de las organizaciones durante el proceso de elaboración de memorias.

3.4. Aplicación de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad

Previo a realizar el análisis de la aplicación de los pilares de RSE propuestos por el GRI en las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica Ecuador describiremos datos relevantes del perfil de la compañía, objeto de estudio. La información que a continuación se detalla consta en el portal web: <http://www.telefonica.com/es>; <http://telefonica.com.ec> y en las Memorias de Sostenibilidad 2008, 2009 y 2010.

El **Grupo Telefónica** es uno de los operadores privados integrados de telecomunicaciones, líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento. Está presente en Europa, África, Asia y Latinoamérica, distribuidos en 26 países. Cuenta con un modelo de gestión regional e integrada. Tiene un promedio de 285.000 empleados. Hasta junio de 2011, sus Ingresos fueron de 30.886 millones de euros y más de 295 millones de clientes.

Entre las marcas, Telefónica es una marca de uso institucional en todas las geografías; mientras que, *Movistar* para España y Latinoamérica y *O2* en UK, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia; marcas bajo las que se articulará la oferta comercial.

En Ecuador, Telefónica es la marca institucional y **Movistar** es la marca comercial. Inició sus operaciones en el 2004 y está en las 24 provincias del país, para

facilitar la comunicación de hasta ahora 4.3 millones de ecuatorianos (usuarios). Los centros de atención al usuario⁵² se encuentran en las 24 provincias del país.

Movistar es una de las operadoras que tiene el contrato de concesión para la provisión del Servicio Móvil Avanzado (SMA) con el Estado ecuatoriano, por 15 años (2008 – 2023). Además está Claro (compañía privada) y Alegro (empresa pública). De acuerdo a información publicada por la Superintendencia de Telecomunicaciones, la evolución de las líneas activas del Servicio Móvil Avanzado prestados a través de terminales de usuario (OTECEL S.A. - MOVISTAR), (CONECEL S.A. - CLARO) y (CNT EP. - ALEGRO), ha experimentado un crecimiento como se indica a continuación⁵³:

Evolución de las líneas activas del Servicio Móvil Avanzado			
Operadoras / período	nov-09	nov-10	nov-11
OTECEL S.A. - MOVISTAR,	3.562.068,00	4.124.548,00	4.430.318,00
CONECEL S.A. - CLARO	9.062.395,00	10.320.610,00	11.093.649,00
CNT EP. - ALEGRO	321.557,00	298.495,00	244.875,00

La distribución del mercado de telefonía móvil, por operadora es: 28.10% (OTECEL S.A.), 70.35% (CONECEL S.A.) y 1.55%. (CNT – EP).

De acuerdo al Informe Anual de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad Telefónica Movistar Ecuador, la compañía tuvo los siguientes ingresos económicos: 2008 (USD 449 millones), 2009 (USD 483 millones) y 2010 (USD 524 millones), este último casi el 1% del Producto Interno Bruto. De acuerdo a datos publicados en el sitio web del Servicio de Rentas Interna, en el Ranking según declaraciones del Impuesto a la Renta – período fiscal, Otecel ocupó en el 2008 el décimo sexto puesto, en el 2009 el

⁵² Superintendencia de Telecomunicaciones, 26.12.2011, en http://www.supertel.gob.ec/images/stories/noticias/cau_movistar_nov2010.pdf.

⁵³ Superintendencia de Telecomunicaciones, 26.12.2011, en <http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/sma.pdf>.

décimo tercero puesto y en el 2010, el décimo sexto puesto.⁵⁴. Y, el número total de empleados del 2008 al 2010 fue: 1.083, 1.136 y 1.160, respectivamente.

El Presidente de Telefónica, César Alierta Izuel, señala en el Informe Anual 2010 que la compañía lideró por segundo año consecutivo, el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) índice de inversión socialmente responsable más importante del mundo en el denominado súper sector de las Telecomunicaciones, que incluye operaciones fijas y móviles. Menciona que la prestigiosa revista Fortune, reconoció a Telefónica como la “Compañía más Admirada” del sector de las telecomunicaciones, entre otros motivos, por liderar el ranking de Responsabilidad Corporativa en el sector. Además, puntualiza que Telefónica ha liderado el Carbon Disclosure Project (CDP) que aglutina a más de 475 inversores que gestionan conjuntamente activos por valor de 27 billones de dólares y que recopila información sobre los riesgos y oportunidades identificadas relativas al cambio climático, los planes de reducción de emisiones y la transparencia de las actuaciones corporativas para mitigar el cambio climático. Y, comenta que la Compañía renovó un año más su presencia en el índice de inversión ética FTSE4Goods.

En este contexto, se torna indispensable indagar sobre la efectividad de las Memorias de Sostenibilidad, como herramienta de comunicación para divulgar la gestión empresarial.

La Asociación de Directores de Comunicadores (DIRCOM), en el Manual denominado *“La aplicación de las herramientas de la comunicación de la RSE”*, señala que más de 80 profesionales de la Comunicación y de la Responsabilidad Social

⁵⁴ El Ranking está calculado en base a las Declaraciones de Impuesto a la Renta presentadas por Grandes Contribuyentes del catastro 2011, considerando la suma de: Activos (x5), Pasivos, Patrimonio, Ingresos (x5) y Costos y Gastos, 29.12.2011, en <http://www.sri.gob.ec/web/guest/34@public>.

analizan el uso de las herramientas de comunicación para la RSE y cómo la llegada de este paradigma empresarial está cambiando el rol de los directivos de Comunicación, en base a una encuesta realizada por la editorial MediaResponsable para DIRCOM.

Según este sondeo, la herramienta clave es la memoria de RSE, seguida de las publicaciones internas, las externas y las intranets⁵⁵. El 31% de los encuestados asegura que las Memorias de Sostenibilidad son ‘muy útiles’ y el 22% ‘bastante útiles’. Su principal clave es que alcanza a todos los grupos de interés. Permiten “recoger una visión global de la estrategia de RSE” de la compañía, según Beatriz Lamas, gerente de Comunicación Interna y Cultura Empresarial de Renfe, y es “seguramente el documento más importante como referencia sobre las políticas de RSC”, como contesta Paco Delafuente, jefe de Prensa del Grupo Leche Pascual.

Carlos Sánchez Olea, vicepresidente de Dircom, al referirse a las Memorias de Sostenibilidad comenta que “aunque la RSE es un camino sin retorno, no llega a la sociedad porque los estándares y criterios utilizados son demasiado complejos para llegar a la gente”. “Hay que adaptar el lenguaje a cada uno de los grupos de interés”, asevera.

Afirma que desde el 2005 España se mantuvo como líder mundial en número de memorias de sostenibilidad, según el Global Reporting Initiative (GRI). Empero se cuestiona ¿somos también líderes en calidad de la información de dichas publicaciones?. De acuerdo a los estudios más optimistas, cerca de la mitad de los encuestados consideran que los informes de Responsabilidad Social elaborados en España no tienen un nivel óptimo de calidad, puntualiza. Por ejemplo, entre las

⁵⁵ Asociación de Directores de Comunicación, *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*, Barcelona, Mediaresponsable, 2010, p. 10, 28 y 32.

carencias más nombradas por los expertos encuestados en el *“I Informe Corresponsables: Situación de la RSE en España”* constan: lenguaje complejo y demasiado técnico, excesiva extensión (“son largas y tediosas”), y sólo reflejan lo bueno (“falta autocrítica”).

Justo Villafañe, socio de Villafañe & Asociados, manifiesta “Aquí la prueba de algodón es el GRI. Te da criterios de evaluación, si bien hay que partir de que cualquier método de reporting de la Responsabilidad Corporativa es un método imperfecto. Los que trabajamos con indicadores tratamos de que éstos sean lo más omnipresentes posibles pero, no nos engañemos, una empresa puede no ser completamente responsable y no haber transgredido ninguno de los indicadores del GRI. Sin embargo, insisto, la mayor fiabilidad la aporta el Global Reporting Initiative, que además pasa por la validación de un auditor. Es el mínimo exigible”⁵⁶.

Juan Cardona, director del Foro de Reputación Corporativa de Telefónica, opina que la principal herramienta de comunicación de la RSC hacia los mercados es la Memoria de Sostenibilidad, porque las mayores exigencias de transparencia y regulación (Ley de Economía Sostenible, entre otras) impulsarán el reporte en una triple dirección: una mayor aplicación de estándares internacionales, integración de la información financiera y no financiera en un único informe, así como la emisión trimestral y semestral de información de RSC.

Cardona considera que la calidad de la información sobre RSC será el futuro, debido a que implica el manejo de los números con mayor rigor. De esta manera el

⁵⁶ Justo Villafañe, *El horizonte de las memorias de sostenibilidad*, 06.02.2011, en <http://www.compromisorse.com/reportajes/2010/07/15/el-horizonte-de-la-memorias-de-sostenibilidad/>.

desarrollo de sistemas de información no financiera permitirá capturar datos existentes desde el origen, consolidar mediante reglas establecidas, mantener su trazabilidad y combinar con los sistemas, reflexiona.

Yiria Jaramillo, Jefe de RC de Telefónica Ecuador, explica que las Memorias de Sostenibilidad son una herramienta de comunicación de transparencia, de rendición de cuentas. Las Memorias esquematizan el tema de la RSE proveyendo los resultados de la gestión. Su publicación se convierte en una fotografía de cómo está la organización. Telefónica tiene marca y transmite un mensaje confiable “que hace bien el negocio”. Nosotros somos castigados a nivel reputacional. La gente exige mayor calidad de efectividad. La reputación es algo que tiene nombre y apellido, sostiene.

En el ranking de las empresas más reputadas, **“Mercoresponsables”**, Movistar Telefónica (Otecel) ocupa el segundo puesto, según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR)⁵⁷, con 6744 puntos; mientras que Claro (Concel) ocupa el octavo puesto con 4770 puntos. En el ranking “Mercoempresas”, Movistar Telefónica ocupa el séptimo puesto con 7730 puntos; en tanto, Claro en el sexto con 7900 puntos.

Jaramillo considera que las Memorias de Sostenibilidad deben ser desagregadas. Todos los indicadores no son de interés de todos los stakeholders, de ahí que deben ser desagregados los contenidos para cada público. En este contexto es recomendable emplear otros mecanismos para comunicar, ejemplos: Pdf, pequeños perfiles, insertos, etc., puntualiza.

⁵⁷ MERCOR es un instrumento de evaluación reputacional que desde 2000 se ocupa de medir la reputación de las empresas que operan en España. Diez años después es uno de los monitores de referencia en el mundo, 24.12.2011, en <http://www.merco.info/es/pages/1-que-es-merco>.

Marc Vilanova y Josep María Lozano afirman que las Directrices del Global Reporting Initiative (GRI) para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad son consideradas el instrumento de mayor aceptación a nivel internacional como herramienta de rendición de cuentas para las empresas. Por consiguiente, el GRI es el marco de rendición de cuentas comúnmente aceptado por organizaciones de todos los sectores. Es importante acotar que el GRI anima a todas las organizaciones (privadas, públicas o sin ánimo de lucro) a que presenten su información con arreglo a la presente Guía, tanto si elaboran una memoria por primera vez, como si tienen una dilatada experiencia en la materia y con independencia de su tamaño, sector o ubicación. La presentación de la información se puede realizar de distintas formas: en formato web o impreso, como informe separado, o bien dentro de los informes financieros o de las cuentas anuales.

En base a lo argumentado, se procede al análisis de las Memorias de Sostenibilidad basadas en las Directrices del GRI como herramienta de comunicación de la RSE de Telefónica Ecuador, período 2008 y 2009. Para ello, se toma en consideración los contenidos básicos propuestos por el GRI en el estudio de los Informes Anuales de Responsabilidad Corporativa de Telefónica: Perfil e Indicadores de desempeño. **(Matrices).**

- Del análisis de la aplicación de los pilares de la RSE propuestos por GRI en la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica Ecuador 2008 y 2009 se desprenden las siguientes conclusiones:
- El análisis realizado en la presente tesis ratifica que Telefónica Ecuador utiliza las Directrices del Marco general aceptado por el Global Reporting Initiative, con arreglos a la Guía, para la elaboración y presentación de las Memorias de Sostenibilidad anualmente, al igual que el diálogo y el consenso entre múltiples grupos de interés.
- Las Memorias de Sostenibilidad son un referente informativo de los resultados de la gestión de Telefónica en los aspectos: Estrategia Empresarial, Ambiente, Económico, Derechos Humanos, Laboral, Social y de productos. Además previo a ser publicadas son auditadas por empresas especializadas.
- La desagregación de información que realiza Telefónica es concisa en las Memorias de Sostenibilidad, para divulgar los resultados de las prácticas empresariales a un target específico, con formación académica de pregrado y posgrado (medio alto); sin embargo, en los reportes consta información técnica que para ser aprendida se requiere de un pre conocimiento, por lo que este producto comunicacional no está orientado a un público objetivo con educación media, consecuentemente no es una herramienta con alcance para todos sus públicos de interés; en base a lo expuesto, la compañía tendría que utilizar la información auditada y procesar en otro formato, para llegar a los segmentos de interés y cubrir con el mayor cantidad de expectativas.

- Las Memorias de Sostenibilidad contribuyen a: comparar el desempeño en materia sostenible de Telefónica año tras año, comparar el desempeño con otras organizaciones y visibilizar la influencia del Global Reporting Initiative y el Pacto Mundial en la medición, divulgación y rendición de cuentas de las prácticas empresariales a los públicos de interés. Para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad, Telefónica toma en cuentas los temas relevantes como resultado de los diálogos con grupos de interés y otros mecanismos de recopilación de información.

CAPÍTULO IV

Investigación de campo enfoque cuantitativo

4.1. Investigación de campo, enfoque cuantitativo

Para validar la pregunta de estudio de esta investigación ¿Las memorias de sostenibilidad de Telefónica Ecuador, basadas en las directrices del Global Reporting Initiative, son o no una herramienta eficaz de comunicación de la RSE de la organización, hacia sus distintos públicos de interés?, se utilizó el método exploratorio, la metodología: cuantitativa, las técnicas: encuesta, documental y bibliográfica, los instrumentos: cuestionario, Memorias de Sostenibilidad de Telefónica, libros de consulta y base de datos, y los registros: físicos y digitales.

A continuación se explica el proceso de la investigación realizado:

4.1.1. Unidad de análisis:

Empleados, clientes, proveedores, autoridades y colaboradores de: Gobierno, empresas privadas, cámaras, embajadas y medios de comunicación, que leyeron las Memorias de Sostenibilidad, período 2008 y 2009, en Quito; comprendidos entre mujeres y hombres, mayores o iguales a 18 años de edad.

4.1.2. Cálculo del tamaño de muestra:

El tamaño requerido para estimar el parámetro de la población depende de la precisión especificada y del coeficiente de confianza $1-\alpha$, a través del cual se asegura que la estimación no exceda el margen permisible de error.

En este contexto y al conocer que 2.000 Memorias de Sostenibilidad⁵⁸ son nuestro universo o población se aplicó la fórmula:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} p(1-p)N}{Ne^2 + Z^2_{\alpha/2} p(1-p)}$$

Donde: **N** es el tamaño de la población, **n** es el tamaño de la muestra, **Z** es el valor de la tabla Z de la distribución normal, **p** es la variabilidad positiva; esta puede provenir de una muestra piloto o de una investigación anterior, y, **e** es error permisible.

Obteniendo como resultado que, la muestra para nuestro universo es de 100 encuestas, el margen de error **e** es 8% y el nivel de confianza total es 90%.

Fórmula para calcular tamaño de muestra para proporciones		
DATOS		
N	=	2.000
p	=	0,5
e		0,08
Z		1,645
RESULTADOS		
TAMAÑO		
n	=	100
FRACCIÓN DE MUESTREO		
f	=	0,05

Nivel confianza:	Z
80%	1,29
85%	1,44
90%	1,645
95%	1,96

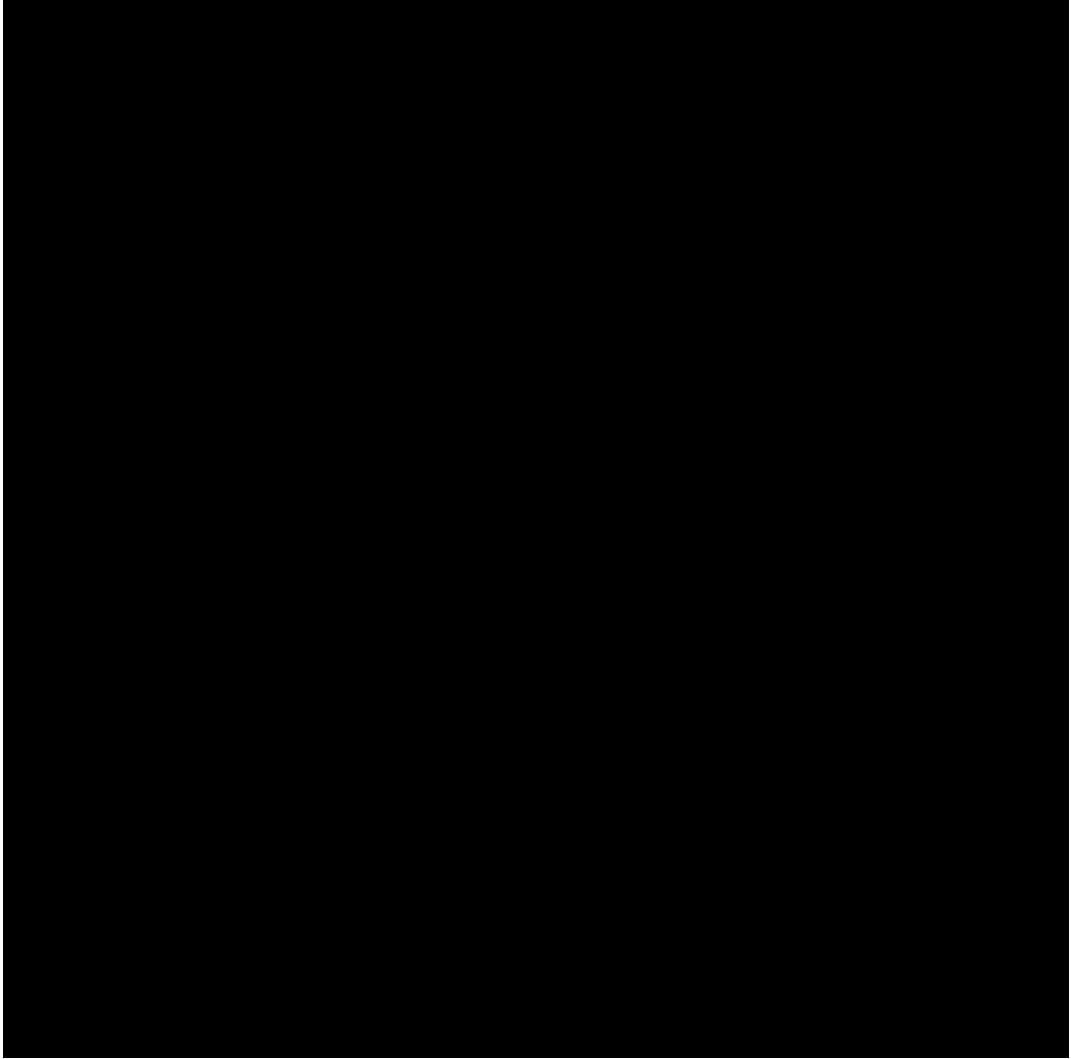
⁵⁸ Información proporcionada por Nancy Paladines, colaboradora del departamento de Auditora de RC y RRII de Telefónica Ecuador.

4.1.3. Procedimiento de la selección de la muestra:

Se aplicó el muestreo probabilístico mediante la selección aleatoria simple o mecánica de las unidades análisis de una base de datos construida, porque la entidad de estudio no proveyó la base de sus stakeholders o destinatarios que recibieron las Memorias de Sostenibilidad. En base a lo expuesto, para la aplicación de la encuesta se entregaron las Memorias de Sostenibilidad a los públicos que no disponían de los reportes de gestión.

4.1.4. Elaboración del instrumento de medición:

Se estructuró el cuestionario a través de preguntas cerradas y abiertas, tomando en consideración las variables a medir, así como realizó una prueba, para modificar, ajustar y mejorar el instrumento, de ahí que se obtuvo la versión final para administrar la encuesta.



A continuación se adjunta la encuesta modelo:

ENCUESTA

*Buenos días (tardes). Mi nombre es Piedad Granda, cursante de la Maestría de Comunicación de la Universidad Andina. A fin de optar por el título de magister me encuentro desarrollando el tema de tesis: "Análisis de las Memorias de Sostenibilidad basadas en las Directrices del Global Reporting Initiative como herramienta de comunicación de la responsabilidad social empresarial. Caso: Telefónica Ecuador, período 2008 y 2009". Por lo que me gustaría contar con su colaboración en la elaboración de la siguiente Encuesta. La información será tratada en forma confidencial y estadística. **Marque con una X su respuesta.** Gracias*

1.- ¿Puede decirme, por favor, si usted ha leído las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica?

Si ----

No ----

2.- ¿Qué memorias ha leído?

3.- Recuerda haber leído las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica:

2008: Si ----

No ----

2009: Si ----

No ----

3.1.- Indique, por favor, qué le ha interesado de las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009?

---- Contenido

---- Diseño gráfico

---- Lenguaje

---- Tamaño

---- Estructura informativa

4.- ¿Confía en el rigor de la información de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica?

Si ----

No ----

5.- ¿Recuerda haber leído en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 de Telefónica información relacionada con?

---- Estrategia Empresarial

---- Gestión Ambiental

---- Gestión Económica

---- Gestión de Derechos humanos

---- Gestión Laboral

---- Gestión con la Comunidad

---- Gestión de Productos

6.- ¿Considera que Telefónica publica –solamente- la gestión positiva empresarial en sus Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009?

Si ----

No ----

7.- ¿Piensa que Telefónica también incluyó experiencias negativas u oportunidades de mejora en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009?

Si ----

No ----

8.- ¿Qué le hubiera gustado conocer y qué no se dijo en las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica?

9.- ¿Conoce que para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad, Telefónica aplica parámetros de RSE, propuestos por el Global Reporting Initiative (GRI), para suministrar información sobre sus impactos: económicos, sociales y ambientales?

Si ----

No ----

10.- ¿Cuál cree que es el propósito de Telefónica al publicar sus Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009?

- Comparar y valorar el desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias.
- Demostrar que Telefónica influye en –y es influida por– las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible.
- Comparar el desempeño de Telefónica entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo.
- Cumplir con una normativa corporativa a nivel internacional.

11.- Cómo evalúa la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 en la sección de los contenidos:

Estrategia y análisis:	Excelente ----	buena ----	mala ----
Perfil de la organización:	Excelente ----	buena ----	mala ----
Parámetros de la Memoria:	Excelente ----	buena ----	mala ----
Gobierno, compromisos y participación:	Excelente ----	buena ----	mala ----
Aspecto económico:	Excelente ----	buena ----	mala ----
Aspecto ambiente:	Excelente ----	buena ----	mala ----
Prácticas laborales:	Excelente ----	buena ----	mala ----
Derechos humanos:	Excelente ----	buena ----	mala ----
Sociedad:	Excelente ----	buena ----	mala ----
Responsabilidad –productos:	Excelente ----	buena ----	mala ----

12.- ¿Las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica le proporcionaron una imagen equilibrada y razonable de su desempeño en materia de sostenibilidad?

Si ----

No ----

13.- ¿Sabía usted que las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica previamente a ser publicadas pasan por un proceso de verificación externa?

Si ----

No ----

14.- ¿Considera que las memorias de sostenibilidad de Telefónica Ecuador **son o no una herramienta eficaz de comunicación de la RSE de la organización**, hacia sus distintos públicos de interés?

Si ----

No ----

15.- ¿Qué percepción tiene usted de Telefónica a partir de la lectura de las memorias de sostenibilidad de Telefónica Ecuador 2008 y 2009?

16.- ¿Cree usted que a partir de la lectura de las memorias de sostenibilidad de Telefónica mejoró la imagen social que tenía de la empresa y su reputación?

Si ----

No ----

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Sexo:

---- Femenino

---- Masculino

Edad:

---- 21 - 29 años

---- 30 - 39 años

---- 40 - 49 años

---- 50 años y más

Instrucción:

---- Ninguna

---- Primaria incompleta

---- Primaria completa

---- Secundaria incompleta

---- Secundaria completa

---- Universidad incompleta

---- Universidad completa

---- Posgrado

Sector:

---- Regulador

---- Compañías privadas

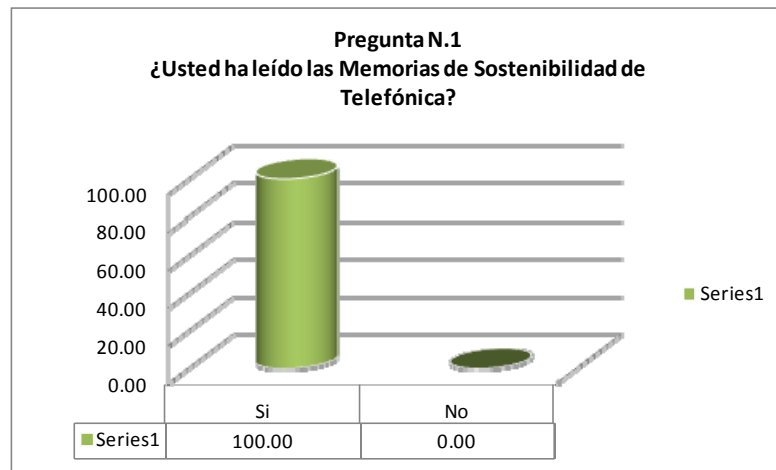
---- Gremios de RSC

---- Empresas de Telecomunicaciones

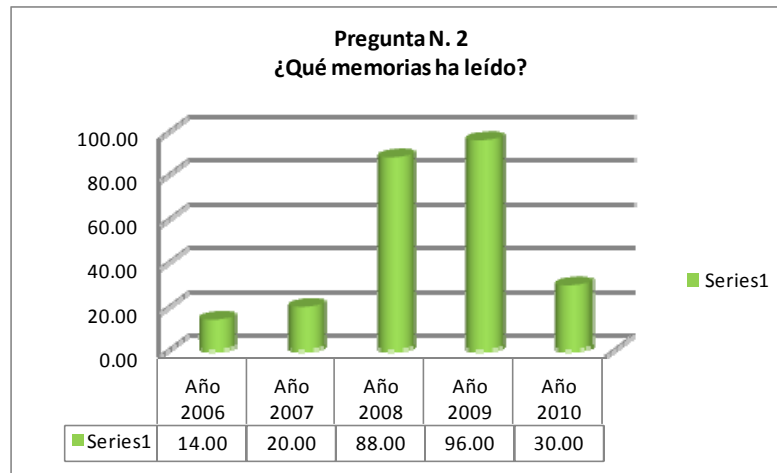
---- Empresas públicas

4.1.5. Análisis de los datos cuantitativos

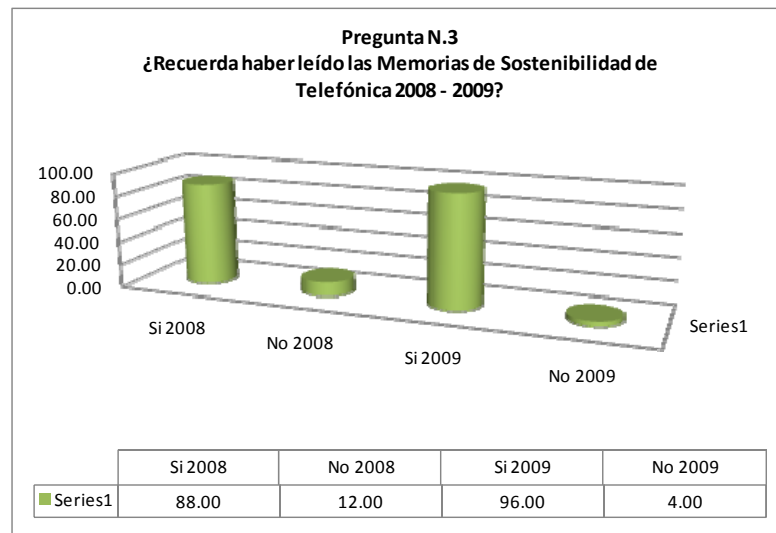
Para determinar el nivel de conocimiento de los lectores con relación a las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica se plantearon las siguientes preguntas (1, 2 y 3). A continuación sus respuestas y análisis.



El 100% de encuestados leyó las memorias de sostenibilidad de Telefónica, por lo que el segmento conoce del tema a tratarse, en consecuencia sus respuestas aportan al caso de estudio.



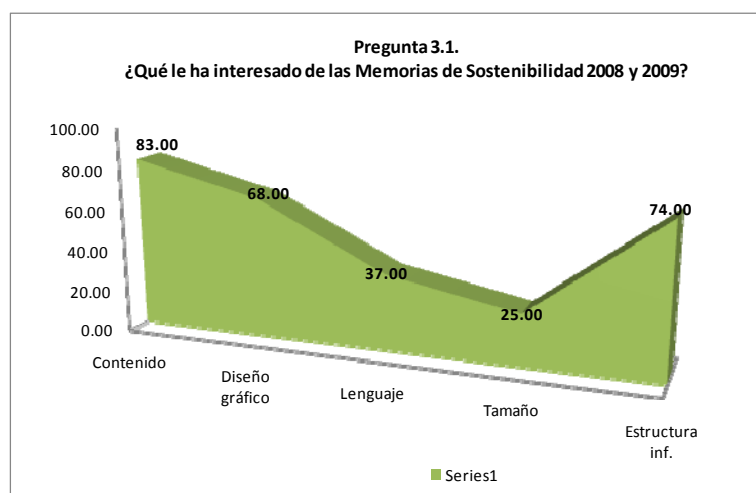
El período de estudio de la tesis fue 2008 y 2009, a través de la encuesta se evidencia que los públicos leyeron las Memorias de Sostenibilidad 2008, en un 88% y 2009, en un 96%, lo que implicaría que los encuestados son una buena muestra.



Del 100% de encuestados, el 88% recuerda haber leído las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica 2008 mientras que el 12% no. A su vez, del 100% de encuestados, el 96% recuerda haber leído las Memorias de Sostenibilidad de

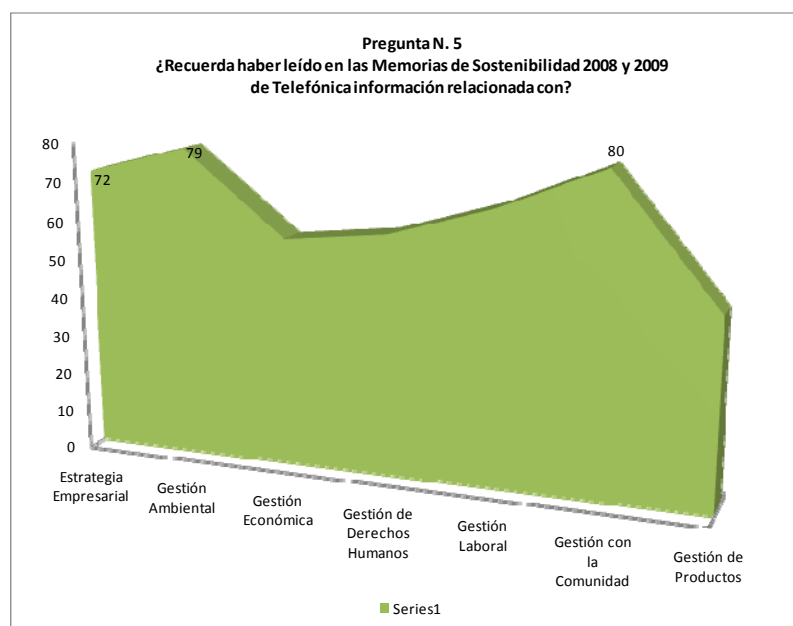
Telefónica 2009 y apenas un 4% no; lo que implicaría que el segmento encuestado tuvo acceso a la información publicada en las Memorias de Sostenibilidad, lo que posibilita contar con información lo más acercada a la realidad. Esta respuesta ratifica la pregunta dos.

Para conocer las variables de la estructura de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica que mayor interés generan en los lectores se planteó la siguiente pregunta (3.1). A continuación su respuesta y análisis.



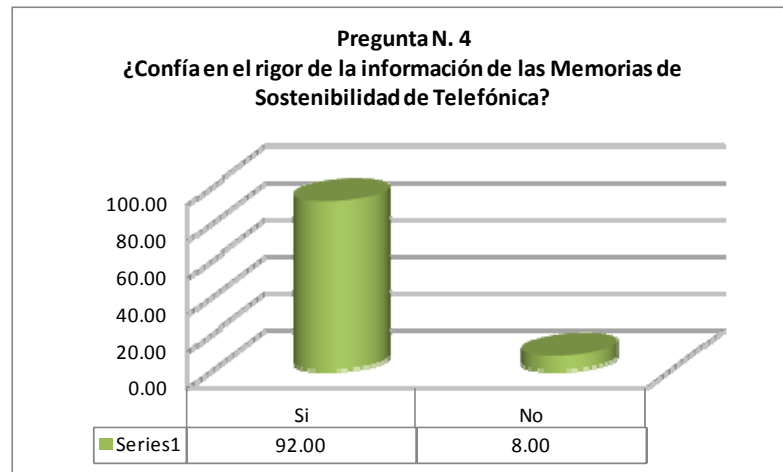
Las mayores preferencias de los encuestados en las Memorias de Sostenibilidad son: contenido (83%), estructura informativa (74%) y diseño gráfico (68%). En menor preferencia se encuentran: tamaño (25%) y lenguaje (37%), estos últimos ítems deberán tomarse en cuenta Telefónica para la elaboración de los próximos informes de gestión, porque son factores importantes que determinan la revisión y/o lectura de estos documentos.

Para precisar las variables de contenido de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica que generaron impacto o recordación en los lectores se aplicó la siguiente pregunta (5). A continuación su respuesta y análisis.

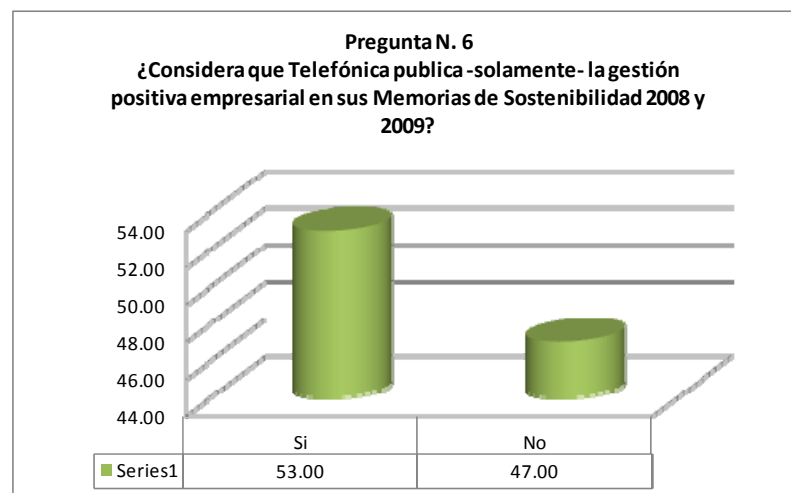


Los encuestados recuerdan en mayor porcentaje haber leído en las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica 2008 y 2009 temas relacionados con: gestión con la comunidad (80%), gestión ambiental (79%) y gestión estratégica empresarial (72%); en menor porcentaje de recordación se encuentran: gestión de productos (48%) -razón de ser del negocio-, gestión económica (58%), gestión de derechos humanos (61%) y gestión laboral (69%). Esto implicaría que la compañía debería orientar, también, su gestión de comunicación a reforzar los mensajes en estos aspectos, que aún no llegan al nivel óptimo de recordación, a fin de alcanzar los resultados deseados en sus públicos de interés.

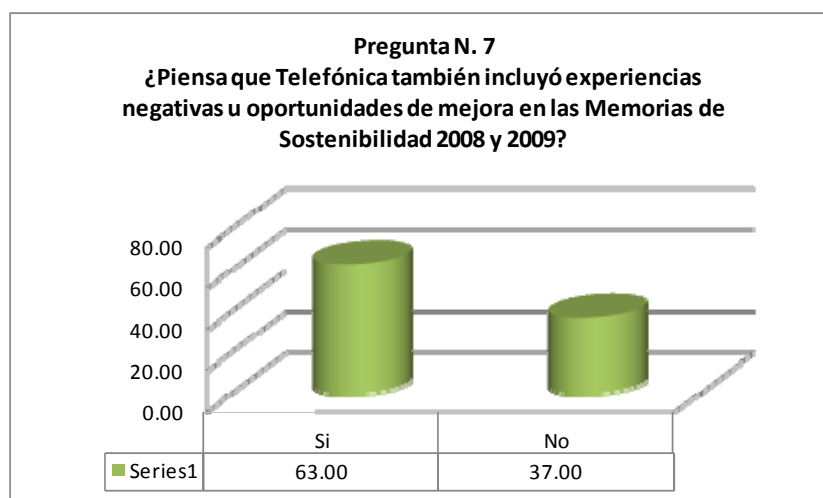
Para definir la credibilidad de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica, en base a sus contenidos, se realizaron las siguientes preguntas (4, 6 y 7). A continuación sus respuestas y análisis.



El 92% de encuestados confía en el rigor de la información de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica mientras que el 8% no confía. Esto significa que Telefónica aún debe trabajar para alcanzar el 100% de credibilidad.

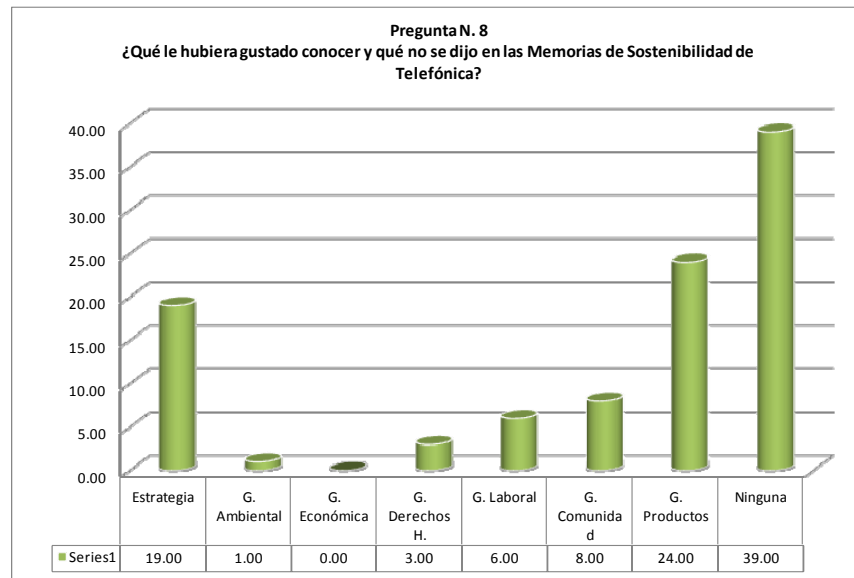


El 53% de encuestados consideran que Telefónica publica -solamente- la gestión positiva empresarial en sus Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009; mientras que un 47% opina lo contrario. Sin embargo en la pregunta N.7 los encuestados aceptan que la compañía también incluyó oportunidades de mejora.



El 63% de encuestados piensa que Telefónica incluyó experiencias negativas y oportunidades de mejora en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009, mientras que el 37% opina lo contrario. Por consiguiente, estos datos delimitan de mejor manera el porcentaje de confiabilidad de las memorias, porque los lectores están claros que en las memorias se incluyó información positiva así como oportunidades de mejora.

Para averiguar las expectativas de información y comunicación que tenían los públicos con las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica se plantearon las siguientes preguntas (8 y 14). A continuación sus respuestas y análisis.



Del 100% de los encuestados, el 39% está conforme con la información que poseen las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009; sin embargo el 24% señala que le hubiera gustado conocer acerca de: **gestión de productos** (cobertura, problemas en la red, respuesta inmediata a la comunidad, sanciones, productos & desaciertos, atención al cliente, servicios, mercado, comercialización, clientes insatisfechos, aspectos tecnológicos y efectos sobre el sistema nervioso en los niños por el uso de celulares); **gestión estratégica empresarial** (pronunciamiento del PM sobre la gestión de Telefónica, fecha de la adopción de los parámetros del GRI, estructura organizacional, cadena de valor, participación y feedback de los públicos de interés en las mesas de trabajo, relaciones interinstitucionales, certeza de indicadores, impacto de la RSE en América Latina y proyecciones en la región, premios recibidos (puntuaciones y costos), concesión, identidad e imagen corporativa); **gestión con la comunidad** (inversión en la

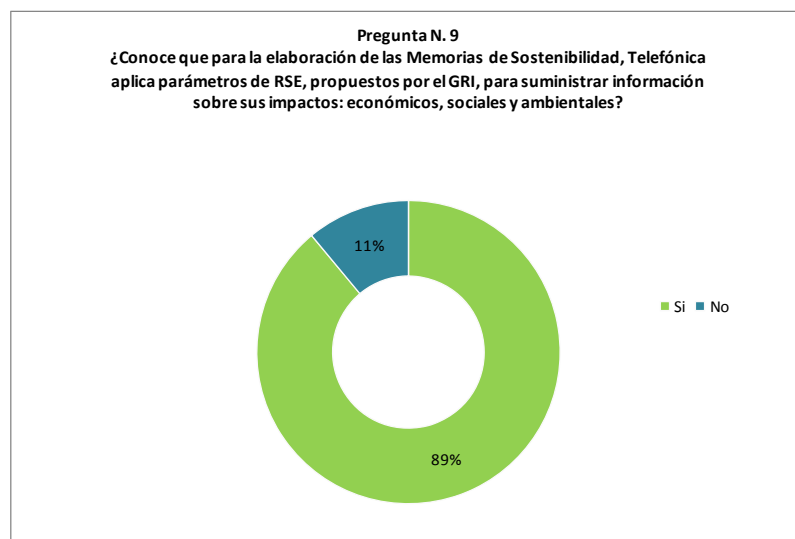
Fundación Telefónica y otras, comunidades involucradas con su actividad, testimonios de niños que fueron rescatados de los basurales, educados e incluidos en Telefónica. Cadena de proveedores y apoyo al teatro); y **gestión laboral** (salarios, casos de corrupción, resultados de auditorías a proveedores, problemas y soluciones, demandas de clientes y número de colaboradores con rotación internacional). En base a lo expuesto, Telefónica deberá tomar en consideración las demandas de sus públicos para mejorar los informes. Con ello mejorará la credibilidad de los datos publicados en los informes de gestión y se descartará la posibilidad de que los públicos de interés perciban a este documento como una “propaganda” de la gestión anual de la empresa.



El 81% de los encuestados considera que las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica Ecuador son una herramienta eficaz de comunicación de la RSE de la organización, hacia sus distintos públicos de interés; mientras que el 19% estima que no. A pesar que existe una mayoría también existe minoría a la que se debe tomar en consideración para mejorar. En este sentido una herramienta de comunicación se convierte efectiva cuando satisface las expectativas de todo el público de interés. Por

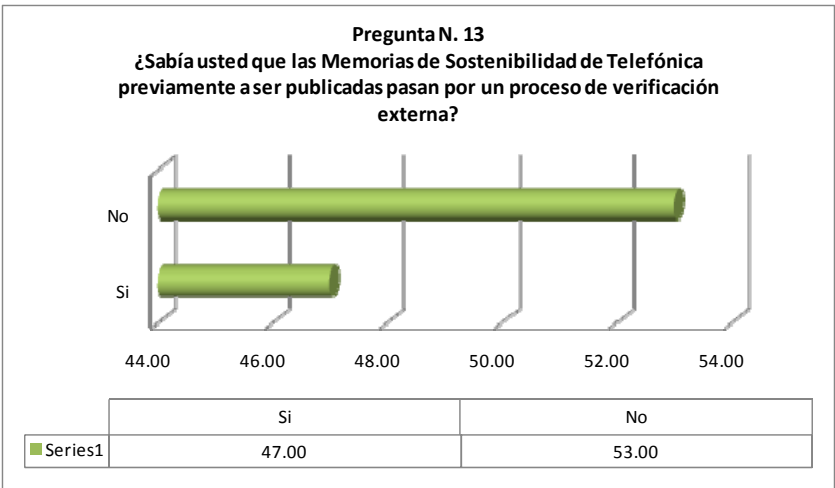
lo que, la compañía deberá tomar en consideración qué no le interesó de estas Memorias (lenguaje y tamaño); así como otras variables (contenido, diseño gráfico, estructura informativa) para continuar mejorando. A su vez, investigar en el segmento de interés qué herramienta de comunicación es apropiada para comunicar la información auditada de las prácticas empresariales de Telefónica. De existir una mejora integral de las Memorias de Sostenibilidad estas se convertirían en herramientas más efectivas de comunicación, para divulgar los resultados de las prácticas empresariales.

Para determinar el nivel de conocimiento de los lectores respecto de los parámetros para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad y que ejecuta Telefónica se definieron las siguientes preguntas (9 y 13). A continuación sus respuestas y análisis.



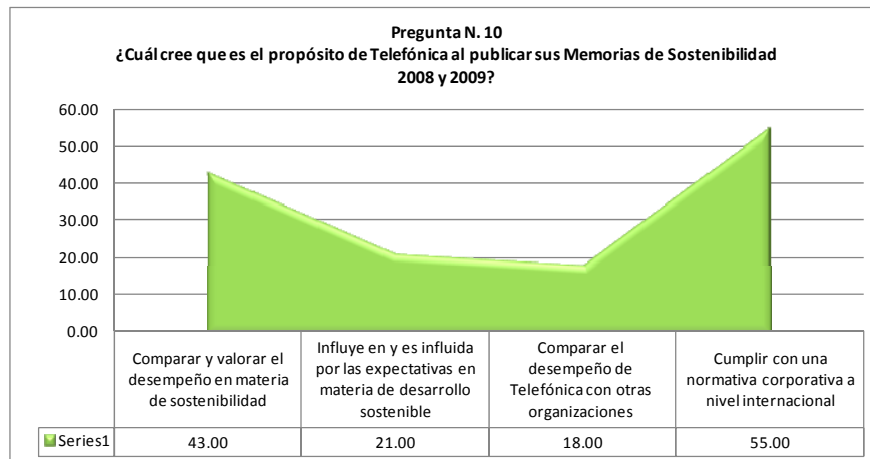
El 89% de encuestados que ha revisado las Memorias de Sostenibilidad conoce que Telefónica aplica los parámetros de RSE, propuestos por el GRI, para elaboración de los reportes de gestión; en tanto que, el 11% dice que no conoce. Esta muestra pequeña

permite inferir que le falta a Telefónica explicar más sobre la aplicación de las directrices del GRI en sus reportes de gestión. Esta acción probablemente le sumará un valor intangible a la imagen y a la reputación de la compañía, porque la gente conocerá que la organización reporta su accionar con parámetros de RSE. Empero, surge la duda, ¿los stakeholders de la compañía que no disponen de las Memorias de Sostenibilidad en físico o digital conocerán acerca de este tema?. Esta duda deberá ser resulta en otra investigación.



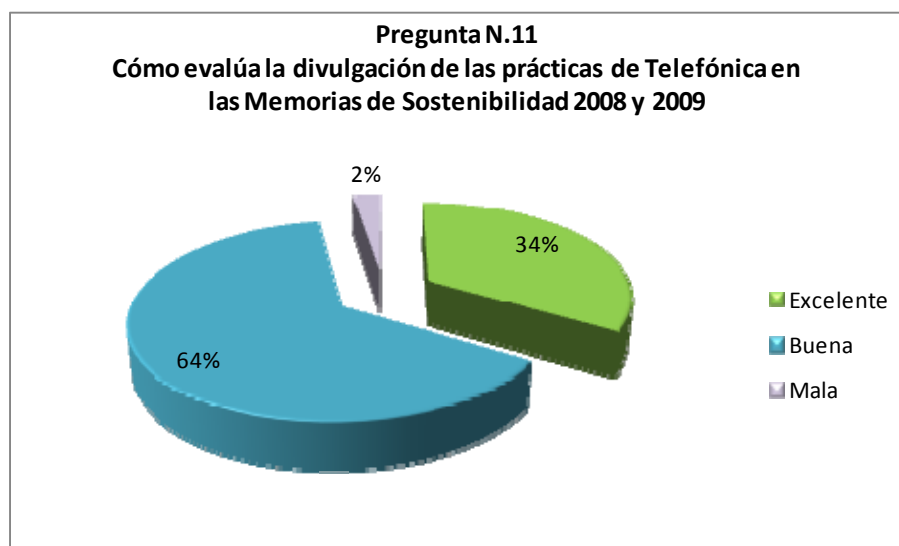
El 53% de encuestados no saben que las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica previamente a ser publicadas pasan por un proceso de verificación externa; en tanto que el 47% conoce de las auditorías que se realizan a las Memorias de Sostenibilidad. Estos resultados estadísticos permiten sugerir a la compañía la importancia de revelar esta información, porque aportará en la credibilidad de la actuación de la compañía.

Para establecer el nivel de conocimiento de los lectores respecto del objetivo de la publicación de las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica se planteó la siguiente pregunta (10). A continuación su respuesta y análisis.



En esta pregunta los encuestados eligieron de uno a dos objetivos como mínimo. Por tanto los resultados fueron: el 55% de encuestados cree que el propósito de Telefónica al publicar sus Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 fue principalmente "Cumplir con una normativa corporativa a nivel internacional"; seguido, el 43% piensa que fue para "Comparar y valorar el desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias". El resto de encuestados consideran que fue para "Demostrar que Telefónica influye en y es influida por las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible" y "Comparar el desempeño de Telefónica entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo". Consecuentemente, la compañía deberá especificar en sus próximas Memorias de Sostenibilidad, el propósito de la publicación anual de sus reportes, para que el lector tenga una comprensión clara del material que consume y la compañía alcance sus objetivos.

Para evaluar los temas difundidos en las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica se planteó la siguiente pregunta (11). A continuación su respuesta y análisis.

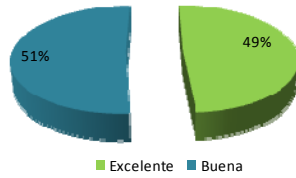


En términos generales, del 100% de encuestados, el 34% evalúa como EXCELENTE la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009, mientras que el 64% como BUENA y el 2% como MALA. Esta evaluación determina que la compañía multinacional con sus años de experiencia y la aplicación de parámetros internacionales aún debe continuar mejorando sus prácticas de divulgación.

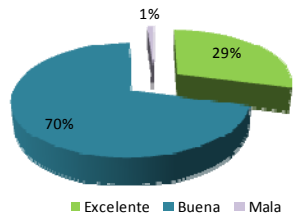
Observemos por cada ítem, los siguientes resultados:



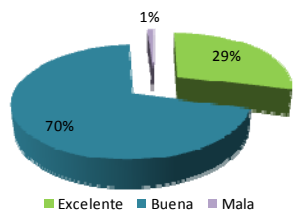
Evaluación de la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 con relación a la sección: Perfil de la organización



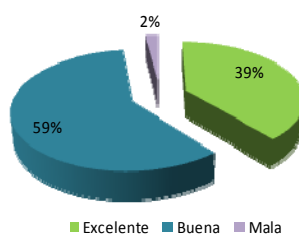
Evaluación de la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 con relación a la sección: Parámetros de la Memoria



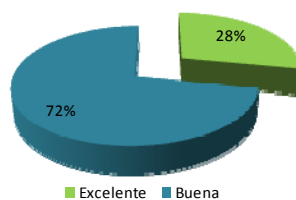
Evaluación de la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 con relación a la sección: Gobierno, compromisos y participación



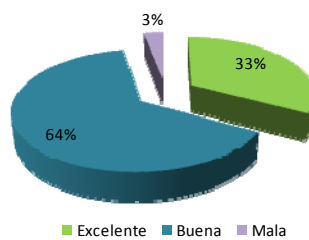
Evaluación de la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 con relación a la sección: Aspecto económico



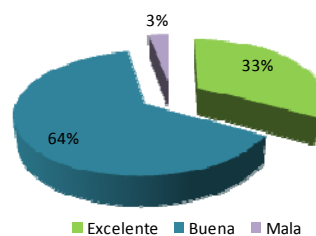
Evaluación de la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 con relación a la sección: Aspecto ambiente



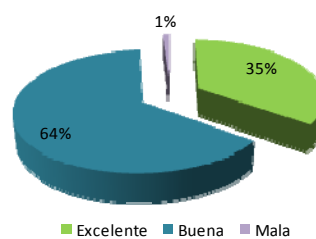
Evaluación de la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 con relación a la sección: Aspecto laboral



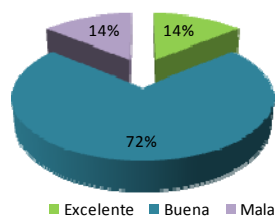
Evaluación de la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 con relación a la sección: Derechos humanos



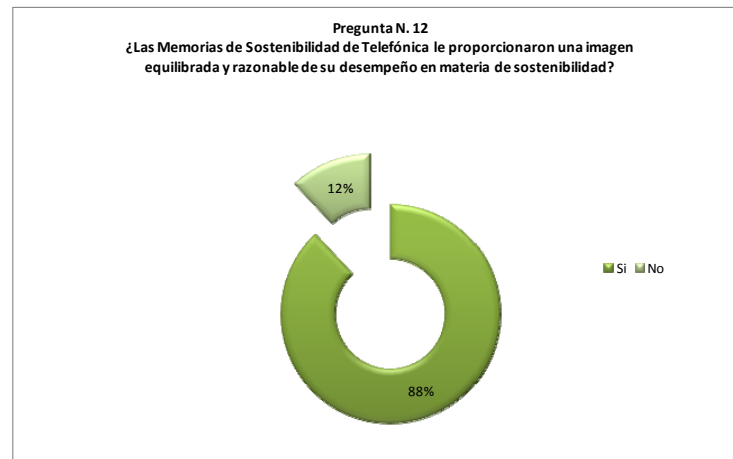
Evaluación de la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 con relación a la sección: Sociedad



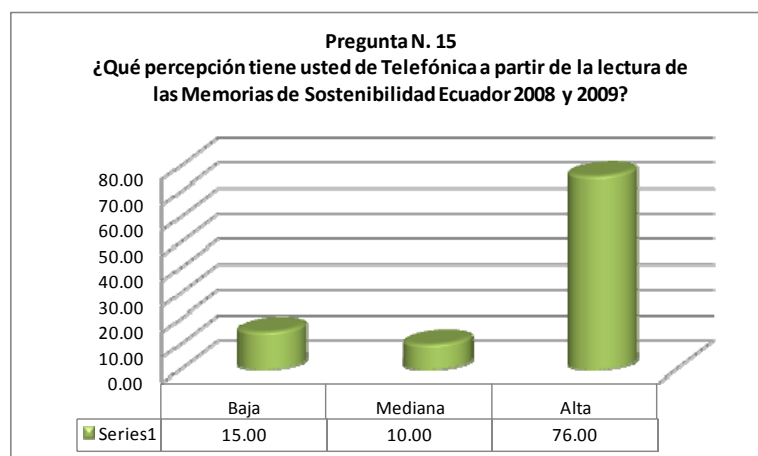
Evaluación de la divulgación de las prácticas de Telefónica en las Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009 con relación a la sección: Responsabilidad producto



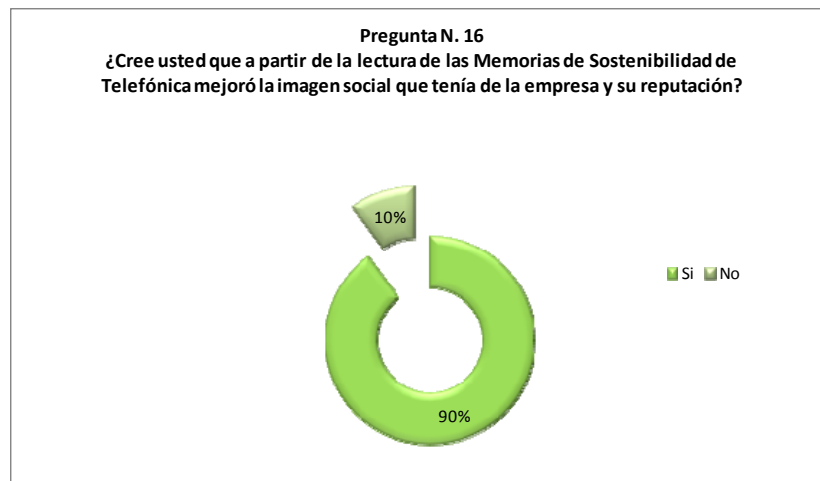
Para establecer la percepción del público frente a las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica se definieron las siguientes preguntas (12, 15 y 16). A continuación sus respuestas y análisis.



El 88% de los encuestados expresó que las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica le proporcionan una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad; mientras que el 12% manifestó que no. Este mínimo porcentaje es un indicador para que Telefónica continúe mejorando sus reportes, tomando en consideración las expectativas de sus stakeholders.



El 76% considera que es una empresa responsable, transparente, comprometida, seria y buena para trabajar. Es una compañía coherente y sólida con lo que dice ser y lo que dice hacer. Tiene claro su giro de negocio y el aporte que puede dar a la sociedad. Aplica normas nacionales e internacionales y se mide en base a ellas, por consiguiente es una compañía razonable. El 15% tiene una percepción media de Telefónica porque considera que necesita equilibrar el trabajo de RSE con el servicio que brinda. Además los contenidos de las memorias deben diseñarse para satisfacer las principales expectativas de información de los públicos de interés; sin embargo estas son muy técnicas y surge la duda si todos los públicos leerán este material. Y, el 10% indica que su percepción hacia la compañía es baja porque necesita mejorar sus servicios de cobertura a nivel nacional, le falta competencia y desarrollo tecnológico.



- El 90% de los encuestados considera que mejoró la imagen social que se tenía de la empresa y su reputación a partir de la lectura de sus Memorias de Sostenibilidad 2008 y 2009; en tanto que, el 10% estima que no. Es importante considerar que la actuación de la empresa mediante valores adiciona ala marca un valor tangible e intangible; de ahí que las Memorias son un reflejo de la

actuación de la compañía. Si la actuación y el reporte son coherentes mejorará la imagen porque la gente cree en Telefónica, por consiguiente, la reputación será la más óptima.

CAPÍTULO V

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

5.1. Conclusiones

De acuerdo a la investigación teórica y práctica realizada se concluye que las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica Ecuador, son herramientas eficaces de comunicación de la RSE, porque: se basan en lineamientos internacionales probados, como las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) con arreglos y adaptaciones; aplican los principios del Pacto Mundial (PM) a la estrategia y la cultura organizacional; e incluyen los comentarios y sugerencias de sus públicos de interés, para introducir los cambios en los próximos reportes de gestión; es así que, la organización desde el 2006 hasta el 2010 viene ofreciendo reportes cada vez comparables, relevantes y capaces de conjugar las demandas locales con las iniciativas globales (GRI y PM) y los índices de inversión responsable, a sus públicos de interés.

Cabe indicar que las Memorias tienen un alcance a un target específico prioritario - medio alto- y no están orientadas a ser distribuidas a todos los públicos de interés, porque no son de alcance masivo, a pesar de que estén escritas con un lenguaje sencillo; esto se debe por la naturaleza propia de los contenidos de las directrices del GRI y los contextos político, social, económico y cultural de los públicos. Sin embargo se encuentra publicada en el sitio web.

A su vez, es fundamental tener en cuenta que las memorias de sostenibilidad no son la única herramienta disponible para comunicar las actividades y resultados de la organización de la RSE. Se pueden también identificar otras formas de comunicación más efectivas para cada grupo de interés y combinar los distintos métodos de comunicación, para llegar a la mayoría de los públicos de interés.

Por otro lado, al analizar la aplicación de los pilares de la RSE propuestos por GRI en la elaboración de los reportes de Telefónica Ecuador en dos períodos seguidos se concluye que la compañía se inspira en las recomendaciones de la Guía, pero no sigue todas ellas, eso significa que no cubre todos los aspectos e indicadores recomendados, lo cual es aceptable, porque la misma Guía le permite elegir entre dos opciones: elaborar la memoria de acuerdo al GRI ó elaborar la memoria basada en el GRI.

Respecto a la tendencia de la comunicación en relación a la RSE en las Memorias de Sostenibilidad de Telefónica 2008 y 2009 se determina que es positiva, porque comunica las buenas prácticas y las oportunidades de mejora, tomando en cuenta los indicadores de la gestión: ambiental, económica, derechos humanos, laboral, con la comunidad y productos. Más aún, para garantizar estos datos, previo a publicar los informes de sostenibilidad, Telefónica contrata una auditoría externa, la misma que avala la transparencia de la información.

5.2. Bibliografía

Aaronson y Reeves, J., *The European Response to Public Demands for Global Corporate Responsibility*, Washington D.C., 2002, National Policy Association en Rosa M. Satorras, *Responsabilidad social corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades*. España: J.M. BOSCH EDITOR, 2008, Págs.: 63-66, en <http://site.ebrary.com/lib/espesp/Doc?id=10311381&ppg=188>.

Arrubla, Juan Pablo, “RSE: ¿se sigue el camino correcto?”, entrevista publicada en “Social Marketing Latinoamérica Blog”, 17.12.2009.

Asociación de Directores de Comunicación, *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*, Barcelona, Medioresponsable, 2010, p. 10, 28 y 32.

Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de El Salvador, *Historia de la RSE*, 1-4, 18.07.2001, en <http://rse.camaco.es.com.sv/pages/viewfull.asp?CodArt=84>.

Capriotti, Paul, *Comunicación Corporativa una estrategia de éxito a corto plazo*, en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, Argentina, 1999.

CERES, *Quiénes somos*, 01.08.2011, en <http://www.redceres.org/>

Corporación Ekos Media, “*Empresas con Responsabilidad Corporativa*”, Quito, 2010.

DIRCOM, *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*, Barcelona, Medioresponsable, 2010.

Durich, Olga, *Comunicar desde una forma efectiva la RSE*, en Asociación de Directivos de la Comunicación (DIRCOM), comp., *La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE*, Barcelona, Medioresponsable, 2010.

Fernández, Ricardo, *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*, ECU, 2010.

Global Reporting Initiative, 5, 19.06.2011, en http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf.

GRI, Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3, 4, 19.06.2011, en http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf.

IRSE, *Quiénes somos*, 01.08.2011, en http://www.irse-ec.org/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=48

Ogalla, Francisco, *La Integración de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión de la Empresa*, Madrid.

Pucheta M., María C., *Información y Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa*, España, Netbiblo, 2010.

Roberto H., Carlos F., *Metodología de la Investigación*, México, MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE 2006.

“RSE: estrategia para incrementar las ventas”, en *Hoy*, 28 de marzo de, en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/rse-estrategia-para-incrementar-las-ventas-292035-292035.html>).

Satorras, Rosa María, *Responsabilidad Social Corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades*, España, J.M. BOSCH EDITOR, 2008.

Scheinsohn, Daniel, *Comunicación Estratégica*, Ediciones Gránica S.A., 2008-2011.

Superintendencia de Telecomunicaciones, 26.12.2011, en http://www.supertel.gob.ec/images/stories/noticias/cau_movistar_nov2010.pdf.

Superintendencia de Telecomunicaciones, 26.12.2011, en <http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/sma.pdf>.

Vilanova, Marc, y Josep María Lozano, *Accountability Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE*, Madrid, FORETICA.

Villafañe, Justo, *El horizonte de las memorias de sostenibilidad*, 06.02.2011, en <http://www.compromisorse.com/reportajes/2010/07/15/el-horizonte-de-la-memorias-de-sostenibilidad/>.

Villafañe, Justo, *Reputación Corporativa y cambio empresarial*, Santiago de Chile, 2010.

Páginas Web

<http://www.merco.info/es/pages/1-que-es-merco>.

http://ec.kalipedia.com/ecologia/tema/club-roma-limites-crecimiento.html?x1=20110716klpcnaecl_1.Kes

http://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre_de_la_Tierra

<http://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Consejo_Empresarial_Mundial_para_el_Desarrollo_Sostenible

http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Millennium_Summit

<http://www.pactomundial.org/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre_de_la_Tierra

http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible

<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/5432/GRIestableciendolaconexFINAL1.pdf>

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/34@public>.

5.3. Anexos

ANEXO 1.- Diferencias entre RSE y filantropía

		Muy bajo		Alto
Compromiso social	Alto	Filantropía	Economía social convencional	Responsabilidad social
		Caridad	Empresa de economía convencional	Marketing con causa
	Bajo	Fracaso cierto	Negocio puro	Negocio especulativo

ANEXO 2.- Imagen, posicionamiento y reputación

	<i>Imagen</i>	<i>Posicionamiento</i>	<i>Reputación</i>
Construto de Emisión	Herramienta para influir sobre los públicos	Herramienta para influir en los consumidores	Herramienta para influir sobre los stakeholders
Construto de Recepción	Asociaciones en la mente de los públicos	Asociaciones en la mente de los consumidores	Asociaciones en la mente de los stakeholders

ANEXO 3.- Diferencias entre reputación corporativa e imagen corporativa

REPUTACIÓN CORPORATIVA	IMAGEN CORPORATIVA
Se basa en comportamientos.	Se basa en percepciones.
Es verificable empíricamente.	Es difícil de objetivar.
Genera valor, consecuencia de la respuesta.	Genera expectativas asociadas a la oferta.
Carácter estructural y efectos duraderos.	Carácter coyuntural y efectos efímeros.
Es el resultado del comportamiento, se asocia a la respuesta de la empresa.	En parte es resultado de la comunicación.
Se genera desde el interior de la compañía.	Se construye dentro y fuera de la compañía.

ANEXO 4.-

Evolución del Global Reporting Initiative		
Año	Hito	Aspectos relevantes
1997	Constitución de la GRI por CERES y UNEP.	Iniciativa dependiente de las dos instituciones con el objetivo de desarrollar un marco de referencia de la información de sostenibilidad. Inicio de los trabajos conceptuales.
1999	Primer borrador de la Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad.	Proceso de prueba con 31 empresas, entre ellas multinacionales destacadas como Bayer, General Motors o Shell.
2000	Primera Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad.	Proceso de difusión de la memoria y adhesión de empresas destacadas. Marco conceptual de la información financiera.
2002	Segunda Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad.	Presentación en Johannesburgo. Aceptación amplia de empresas y grupos de interés. Marco conceptual basado en accountability con los grupos de interés.
2004	GRI entidad independiente con sede en Ámsterdam.	Incremento de las entidades informativas y necesidad de una nueva estructura.
2005	Inicio de proceso de revisión G3.	Propuesta de modificación basadas en la diferenciación entre los informes y en la gestión.
2006	Tercera Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad.	Presentación pública en Ámsterdam. Apoyo institucional y de las ONG. Marco conceptual basado en transparencia y credibilidad.

Fuente: Moneva (2006).

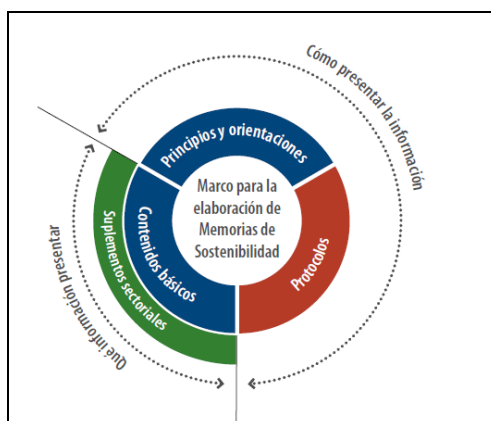
ANEXO 5.-

Evolución en la publicación de Informes de Sostenibilidad

Empresas	2002	2005	2008
Global 250 (Fortune 500) - G250	45	52	80
Top 100 de 16 países - N100	23	33	45
Japón	72	80	88
Reino Unido	49	71	84
Francia	21	40	47
EE. UU.	36	32	73
España	11	25	59
Suecia	26	20	59

Fuente: KPMG (2008)

ANEXO 6.- Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad



PRINCIPIOS

De acuerdo al Global Reporting Initiative los Principios describen los resultados que una memoria debe conseguir y proporcionan una orientación para la toma de decisiones clave durante el proceso de elaboración del informe, tales como: selección de los temas, Indicadores a incluir y cómo informar sobre ellos.

Los Principios en su conjunto están destinados a coadyuvar la transparencia -un valor y un objetivo- que constituye la base de todos los aspectos de la elaboración de memorias de sostenibilidad. Se define a la transparencia como la presentación completa de información sobre asuntos e Indicadores necesarios, a fin de reflejar los impactos, procesos, procedimientos e hipótesis utilizados para elaborar dicha información y permitir que los grupos de interés tomen decisiones.

Los Principios se organizan en dos grupos: el primero, para definir el contenido de la memoria; y, el segundo, a fin de determinar los asuntos e Indicadores sobre los que garantizar la calidad de la información divulgada.

Los Principios que determinan los asuntos sobre los que se informará son: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad, junto con una serie de comprobaciones para cada principio.

Principio de Materialidad. La materialidad es el umbral⁵⁹ a partir del cual un aspecto o Indicador pasa a ser lo suficientemente importante como para ser incluido en la memoria. Aunque no todos los asuntos materiales tienen la misma importancia, el hincapié que se hace sobre cada aspecto en la memoria refleja la prioridad relativa de dichos aspectos e Indicadores materiales.

Para determinar la materialidad de la información se combinarán factores externos e internos, incluidos la misión y la estrategia competitiva de la organización, las preocupaciones expresadas por los grupos de interés, la influencia de la organización en las entidades, las expectativas básicas contenidas en los acuerdos y normas internacionales así como sociales de mayor alcance. (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 11 - 12).

Factores externos:

- Intereses/aspectos principales sobre el desempeño sostenible e Indicadores planteados por los grupos de interés.
- Principales asuntos y retos futuros del sector, tal como informen las empresas homólogas y los competidores.
- Leyes, Reglamentos, acuerdos internacionales o acuerdos voluntarios relevantes con importancia estratégica para la organización y sus grupos de interés.

⁵⁹ Hace referencia una gama mayor de impactos y de grupos de interés. En Guía.

- Riesgos, impactos y oportunidades que afecten a la sostenibilidad y que se puedan estimar razonablemente⁶⁰, que hayan sido identificados a través de sólidas investigaciones llevadas a cabo por expertos con capacitación reconocida o por organismos suficientemente expertos en ese campo.

Los factores internos:

- Principales valores de la organización, políticas, estrategias, sistemas de gestión operativa, objetivos y metas.
- Los intereses/expectativas de los grupos de interés que contribuyeron al éxito de la organización⁶¹.
- Riesgos importantes para la organización.
- Factores críticos que hacen posible el éxito de la organización.
- Principales competencias de la organización y en qué manera contribuyen o podrían contribuir al desarrollo sostenible.

La presentación de información sobre asuntos materiales puede, además, implicar la divulgación de información utilizada por grupos de interés externos que difiera de la información utilizada internamente para la gestión diaria. No obstante, dicha información formará parte de la memoria, para contribuir a las valoraciones, toma de decisiones de los grupos de interés o fomentar la participación de éstos dando como resultado acciones que ejerzan una influencia significativa en su desempeño o que aborden aspectos clave de sus principales preocupaciones.

Principio de Participación de los Grupos de Interés. La organización informante identificará a sus grupos de interés y describirá en la memoria cómo respondió a sus

⁶⁰ Por ejemplo: el calentamiento global, el VIH-SIDA, la pobreza.

⁶¹ Por ejemplo: empleados, accionistas y proveedores.

expectativas e intereses razonables. El GRI aclara que para que una memoria sea verificable deberá documentarse el citado proceso de participación de los grupos de interés. Y, puntualiza que cuando estos procesos se utilicen con fines informativos deberán basarse en enfoques, metodologías o Principios sistemáticos o generalmente aceptados. La organización informante documentará su enfoque mediante la definición de los grupos de interés que participaron, cómo y cuándo lo hicieron, cómo afectó esta participación al contenido de la memoria y las actividades de sostenibilidad desarrolladas por la propia organización. Estos procesos permitirán identificar los aportes directos realizados por las partes interesadas, así como las expectativas sociales creadas legítimamente.

La organización podrá encontrarse con opiniones contradictorias o expectativas divergentes entre sus grupos de interés, por lo que tendrá que explicar cómo valoró estos factores a la hora de elaborar la memoria. Si los grupos de interés no participan en la elaboración de la memoria ni se identifican con ella, es menos probable que las memorias se adecuen a sus necesidades, lo que a su vez provocará que sean menos creíbles para todos los grupos de interés. Por el contrario, una participación sistemática de éstos aumentará su receptividad y la utilidad de la memoria. Si este procedimiento se ejecuta de manera adecuada, probablemente se generará un proceso de aprendizaje continuo dentro y fuera de la organización y reforzará la confianza entre la organización informante y sus grupos de interés. De esta forma, la confianza fortalecerá la credibilidad de la memoria, explica el Global Reporting Initiative.

Las expectativas e intereses razonables de los grupos de interés constituyen un punto clave de referencia de cara a la multitud de decisiones sobre la preparación de

una memoria, como son el alcance, la cobertura, la aplicación de Indicadores y el enfoque de verificación. No obstante, no todos los grupos de interés de la organización harán uso de la memoria. Esto representa un reto en tanto en cuanto se debe buscar el equilibrio entre los intereses/expectativas específicas de aquellos grupos de interés de los que cabe esperar sean usuarios de la memoria y otras, más amplias, que representa la rendición de cuentas a todos los grupos de interés.

Para comprobar la participación de los grupos de interés en la memoria se tomará en cuenta los siguientes Contenidos: (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 13).

- La organización puede describir a aquellos grupos de interés ante quienes se considera responsable.
- El contenido de la memoria se basa en los resultados de los procesos de inclusión y participación de los grupos de interés utilizados por la organización en sus actividades en curso, tal y como exige el marco institucional y legal en el que opera.
- El contenido de la memoria se basa en los resultados de los procesos de inclusión y participación de los grupos de interés que se han llevado a cabo específicamente para la memoria.
- Los procesos de inclusión y participación de los grupos de interés que aportan información sobre las decisiones acerca de la memoria son coherentes con el enfoque y la cobertura de la memoria.

Principio del Contexto de Sostenibilidad. El GRI define que la organización informante presentará su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad. La información sobre el desempeño debe situarse dentro de su

contexto. La cuestión que subyace en una memoria de sostenibilidad es la forma en la que contribuye la organización o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global. La mera información sobre las tendencias del desempeño individual (o sobre la eficiencia de la organización) no dará respuesta a este principio. Por tanto, las memorias presentarán el desempeño en relación con concepciones más amplias de la sostenibilidad. Esto incluye analizar el desempeño de la organización en el contexto de los límites y exigencias impuestos sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o mundial.

Para comprobar la aplicación del Principio de Sostenibilidad en la elaboración de la memoria se tomará en cuenta los siguientes Contenidos: (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 14).

- La presentación del significado de desarrollo sostenible para la organización y su inclusión en los asuntos tratados en la memoria utilizando para ello información disponible y objetiva, así como las mediciones de desarrollo sostenible.
- La organización presentará su desempeño dentro de un contexto más amplio en cuanto a condiciones y objetivos de desarrollo sostenible, tal como queda reflejado en publicaciones de reconocido prestigio de nivel local, regional, mundial o sectorial.
- La organización presentará su desempeño tratando de comunicar la magnitud de su impacto y su aporte en los correspondientes contextos geográficos.

- La memoria describe la relación existente entre los asuntos de sostenibilidad y la estrategia organizativa, los riesgos y las oportunidades a largo plazo, incluyendo temas referentes a la cadena de suministro.

Principio de Exhaustividad. Para el GRI, el concepto de exhaustividad engloba fundamentalmente el alcance, la cobertura y el tiempo; incluso puede hacer referencia a las prácticas de recopilación de información.

Por alcance se comprende al rango de aspectos de sostenibilidad que cubre una memoria. La suma de estos aspectos e Indicadores será suficiente para reflejar los impactos sociales, ambientales y económicos importantes; así como permitir que los grupos de interés valoren el desempeño de la organización. Para determinar que la información de la memoria sea suficiente, la organización tomará en cuenta los resultados de los procesos de participación de los grupos de interés y las principales expectativas sociales que pueden no haber aparecido directamente a través de los procesos de participación llevados a cabo con estos.

Por cobertura se entiende al conjunto de entidades (filiales, subsidiarias, subcontratistas, etc.) cuyo desempeño se presenta en la memoria. Para establecer la cobertura de la memoria, la organización considerará el conjunto de entidades sobre las que ejerce control⁶² e influencia⁶³. La cobertura puede variar en función del aspecto específico o del tipo de información sobre el que se informe.

Por tiempo se concibe al periodo especificado de la memoria. (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 15).

⁶² Se suele aludir como “cobertura organizativa / sociedades del grupo” y que suele guardar relación con las definiciones empleadas en los informes financieros.

⁶³ Se suele aludir como “cobertura operativa”.

A fin de comprobar la aplicación del Principio de Exhaustividad en la elaboración de la memoria se tomará en cuenta los siguientes Contenidos: (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 15).

- La memoria se elabora teniendo en cuenta la cadena completa de entidades, tanto anteriores (upstream) como posteriores a la organización (downstream) en el ciclo económico, y cubre así como prioriza aquella información considerada material basada en los Principios de materialidad, contexto de sostenibilidad y participación de los grupos de interés.
- La memoria incluye todas las entidades que cumplan los criterios de ser sujeto de control o de influencia significativa por parte de la organización informante, salvo que se manifieste en contrario.
- La información contenida en la memoria incluye todas las acciones o eventos significativos que hayan tenido lugar en el periodo cubierto por la memoria, así como estimaciones razonables de los futuros impactos de acontecimientos pasados, siempre que tales impactos sean razonablemente previsibles y puedan convertirse en inevitables o en irreversibles.

Para calcular los impactos futuros (tanto positivos como negativos), la organización informante realizará estimaciones bien razonadas que reflejen el tamaño, la naturaleza y el alcance más probable de dichos impactos. Aunque estas estimaciones están, inherentemente, sujetas a incertidumbres, pueden proporcionar información útil para la toma de decisiones, siempre que se expongan claramente las bases seleccionadas para realizar estimaciones y queden nítidamente establecidas las limitaciones de las mismas. La comunicación sobre la naturaleza y probabilidad de estos impactos, incluso si

solo existe una probabilidad futura de su materialización, es coherente con el objetivo de proporcionar una declaración equilibrada y razonable del desempeño económico, ambiental y social de la organización.

- La memoria no omite información relevante que pueda influir o aportar información a los grupos de interés en sus decisiones y valoraciones, o que pueda reflejar impactos sociales, ambientales o económicos significativos.

Por otro lado, los Principios que garantizarán la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada son: equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, fiabilidad y claridad, así como las comprobaciones.

Principio de Equilibrio: El GRI precisa que la memoria evidenciará los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización permitiendo una valoración razonable del desempeño general. La presentación de los contenidos de la memoria ofrecerá una imagen no sesgada del desempeño de la organización informante. La memoria evitará las selecciones, omisiones y formatos de presentación que, dentro de lo razonable, puedan ejercer una influencia indebida o inadecuada sobre una decisión o un juicio por parte del lector de la memoria. El reporte debe distinguir claramente entre la presentación de los hechos y la interpretación que realice la organización sobre aquella información.

Para comprobar la aplicación del Principio de Equilibrio en la elaboración de la memoria se tomará en cuenta los siguientes Contenidos: (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 15).

- La memoria incluye tanto resultados y aspectos favorables como desfavorables.

- La información de la memoria se presenta en un formato que permita al usuario ver las tendencias positivas y negativas del desempeño anualmente.
- El énfasis sobre los diferentes aspectos de la memoria es proporcional a su materialidad relativa.

Principio de Comparabilidad. El GRI manifiesta que para alcanzar este Principio es importante seleccionar, recopilar divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se presentará de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones. Plantea que la comparabilidad es necesaria para evaluar el desempeño.

Los grupos de interés que utilicen la memoria han de ser capaces de comparar información sobre el desempeño económico, ambiental y social de la organización en relación con su desempeño anterior, sus objetivos, y, dentro de lo posible, con el llevado cabo por otras organizaciones.

La comparabilidad entre organizaciones requiere una cierta sensibilidad con respecto a determinados factores, tales como las diferencias en el tamaño de la organización, influencias geográficas y otras consideraciones que puedan afectar al desempeño relativo de una organización. En caso necesario, los encargados de la elaboración de las memorias deberán proporcionar el contexto que ayude a los usuarios a comprender los factores que puedan contribuir a estas diferencias en el desempeño entre organizaciones.

Expone que la consistencia informativa permitirá que los grupos de interés: externos e internos, efectúen análisis comparativos y evalúen los progresos como

parte de las actividades de calificación, decisiones de inversión, elaboración de recomendaciones y otras actividades.

Señala que el mantenimiento de la consistencia en los métodos utilizados para calcular los datos, el diseño de la memoria y la descripción de los métodos e hipótesis utilizados para la preparación de la información, contribuye a la comparabilidad a lo largo del tiempo. Dado que la importancia relativa de los aspectos de una organización y de sus grupos de interés varía con el paso del tiempo, el contenido de las memorias también evolucionará. No obstante, dentro de los límites del Principio de Materialidad, las organizaciones buscarán la consistencia de sus memorias año tras año. Se recomienda a una organización incluir cifras totales así como cocientes para hacer posible las comparaciones analíticas.

Si se producen cambios en la cobertura, alcance o el periodo sobre el que se informa o sobre su contenido (incluido el diseño, las definiciones y el uso de Indicadores en la memoria), las organizaciones informantes, en la medida de lo posible, deberán volver a presentar los datos actuales junto con los datos históricos (o viceversa) para garantizar que la información cronológica y las comparaciones entre organizaciones son fiables y significativas. Si no se vuelven a presentar estos datos, la memoria deberá incluir las razones por las cuales no se hace y comentar las implicaciones de la interpretación de los datos actuales.

Para comprobar la aplicación del Principio de Comparabilidad en la elaboración de la memoria se tomará en cuenta los siguientes Contenidos: (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 16).

- La memoria y la información que contiene puede compararse con carácter anual.

- El desempeño puede compararse con las organizaciones de referencia que le correspondan (análisis comparativos).
- Toda variación significativa entre periodos informativos con respecto la cobertura, alcance, duración del periodo o información incluida en la memoria puede ser identificada y explicada.
- Siempre que se encuentren disponibles, la organización informante aplica protocolos de recopilación, valoración y presentación de información generalmente aceptados, incluidos los Protocolos Técnicos de GRI para los Indicadores contenidos en la Guía.
- La memoria utiliza, siempre que estén disponibles, los Suplementos sectoriales de GRI.

Principio de Precisión. Para el GRI, la información que contiene una memoria debe ser precisa y suficientemente detallada para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante. Las características que determinan el grado de precisión varían según la naturaleza de la información y el usuario de la misma.

A fin de comprobar la aplicación del Principio de Precisión en la elaboración de la memoria se tomará en cuenta los siguientes Contenidos: (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 17).

- La memoria indica qué datos se midieron.
- Se describen adecuadamente las técnicas de medición de datos y las bases de cálculo utilizadas, de forma que estos sean reproducibles con resultados similares.

- El margen de error de los datos cuantitativos es tal que no influye de manera sustancial en las conclusiones sobre el desempeño.
- La memoria indica qué datos se estimaron, qué hipótesis y técnicas se emplearon para generar dichas estimaciones; o la referencia donde encontrar dicha información.
- Las declaraciones cualitativas de la memoria son válidas en función del resto de informaciones expuestas y de otras evidencias disponibles.

Principio de Periodicidad. La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico, por lo que los grupos de interés podrán tomar decisiones con los datos adecuados.

El GRI explica que la utilidad de la información está íntimamente ligada a la puntualidad de su divulgación para que los grupos de interés puedan integrarla de forma efectiva en su toma de decisiones. La puntualidad de la publicación hace referencia a la regularidad con la que se elabore la memoria y su proximidad con los acontecimientos reales descritos en dicho informe.

Para comprobar la aplicación del Principio de Periodicidad en la elaboración de la memoria se tomará en cuenta los siguientes Contenidos: (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 17).

- La información de la memoria se divulga siendo ésta relativamente reciente con respecto al periodo sobre el que se informa.
- La recopilación y publicación de los principales datos del desempeño es coherente con el calendario de elaboración de la Memoria de Sostenibilidad.

- La información de las memorias (incluidas las publicadas en formato web) indica claramente el periodo al que ésta hace referencia, cuándo se actualizará y cuándo se hicieron las últimas actualizaciones.

Principio de Claridad. El GRI expone que la información debe presentarse de manera comprensible, accesible y utilizable, para los grupos de interés que vayan hacer uso de la memoria. Indica que los gráficos y las tablas de datos consolidados pueden ser de utilidad para que la información de la memoria sea accesible y comprensible.

A fin de comprobar la aplicación del Principio de Claridad en la elaboración de la memoria se tomará en cuenta los siguientes Contenidos: (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 18).

- La memoria incluya el nivel de información necesario para satisfacer las necesidades informativas de los usuarios de la misma y evitará ser excesiva e innecesariamente detallada.
- Los usuarios de la memoria podrán encontrar la información específica deseada sin tener que hacer esfuerzos extraordinarios, ayudados por tablas de datos, mapas, enlaces y otros mecanismos.
- La memoria evita términos técnicos, acrónimos, jerga u otro tipo de contenido que pueda resultar desconocido para sus grupos de interés, e incluye explicaciones (siempre que sea necesario) en la sección pertinente o en su correspondiente glosario.
- Los datos y la información de la memoria están disponibles para los distintos grupos de interés, incluyendo aquéllos con necesidades específicas de accesibilidad (diferentes capacidades, idioma, tecnología...).

Principio de Fiabilidad. La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen, señala el Global Reporting Initiative.

Aclara que los grupos de interés deben tener la confianza de que la memoria podrá ser verificada, comprobándose la veracidad de sus contenidos y la aplicación que se ha hecho de los Principios para la elaboración de memorias.

La información y los datos incluidos en la memoria estarán respaldados por documentación y controles internos que puedan ser revisados por terceros distintos a los autores de la memoria. Las informaciones sobre el desempeño que no cuenten con el apoyo de evidencias justificativas no deben figurar en una Memoria de Sostenibilidad, a menos que representen información material y el informe proporcione explicaciones claras sobre las incertidumbres asociadas a dicha información. Además, los procesos de toma de decisiones que subyacen a una memoria deberán estar documentados de forma que se pueda revisar la base empleada para dichas decisiones (tales como los procesos de inclusión de los grupos de interés o los procesos encaminados a determinar el contenido y la cobertura de la memoria).

Para comprobar la aplicación del Principio de Fiabilidad en la elaboración de la memoria se tomará en cuenta los siguientes Contenidos: (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 19).

- Se identifica el alcance y la medida en que se ha verificado la memoria de forma externa.

- La organización puede identificar la fuente original de toda la información que figura en la memoria.
- La organización puede justificar la fiabilidad de las hipótesis o de los cálculos complejos que se ha efectuado.
- Se dispone de una declaración de los responsables de la información o de los datos originales, dando fe de su fiabilidad o precisión, dentro de márgenes aceptables de error.

1. ORIENTACIONES

Las Orientaciones para el establecimiento de la cobertura de las memorias son:

(GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 19-21).

- Una memoria de sostenibilidad deberá incluir en su cobertura a todas las entidades que generen impactos de sostenibilidad significativos (reales y potenciales) y/o a todas las entidades sobre las que la organización informante ejerza un control o una influencia significativa, con respecto a las políticas y prácticas operativas y financieras.
- Estas entidades se pueden incluir utilizando tanto Indicadores de desempeño operativo, como Indicadores de desempeño de la dirección o descripciones narrativas.
- Como mínimo, la organización informante deberá incluir a las siguientes entidades en su memoria utilizando los siguientes enfoques:
 - Los Indicadores de desempeño operativo deberán cubrir las entidades sobre las que la organización ejerza control.
 - La Información sobre el enfoque de gestión deberá dar cobertura a las entidades sobre las que la organización ejerza una influencia significativa.

- La cobertura de las informaciones descriptivas deberá incluir a las entidades sobre las que la organización no ejerza control/influencia significativa, pero que guarden relación con los principales retos de la organización debido a sus impactos significativos.

2. CONTENIDOS BÁSICOS

Los Contenidos básicos están formados por los Indicadores de desempeño y otros apartados. La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad presenta información relevante y material para la mayoría de las organizaciones y grupos de interés, bajo tres tipos de Contenidos básicos: perfil, enfoque de la dirección e Indicadores de desempeño. (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 22 – 40).

Perfil

Información que define el contexto general y permite comprender el desempeño de la organización, a través de su estrategia, perfil y prácticas de gobierno corporativo, entre otros.

1. Estrategia y análisis

El objetivo es proporcionar una visión estratégica de alto nivel de la organización con respecto a la sostenibilidad, a fin de proporcionar un contexto para la información más detallada y elaborada sobre otros apartados de la Guía. De acuerdo al Global Reporting Initiative, la estrategia y el análisis contarán con una declaración y una descripción concisa, basándose en el siguiente detalle:

1.1. Para la declaración:

- a) Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización (director general, presidente o puesto equivalente) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.
- b) Esta declaración debe presentar la estrategia y la visión global a corto plazo, a medio plazo (3-5 años) y a largo plazo, en especial en lo referente a la gestión de los principales desafíos asociados al desempeño económico, ambiental y social. La declaración deberá incluir:
 - Las prioridades estratégicas y asuntos clave a corto/medio plazo en lo referente a la sostenibilidad, incluyendo el cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional y su relación con la estrategia organizativa y el éxito a largo plazo.
 - Las tendencias de mayor alcance (macroeconómicas o políticas, por ejemplo) que afecten a la organización y que puedan influir sobre sus prioridades en materia de sostenibilidad.
 - Los principales eventos, logros y fracasos que se registren durante el periodo cubierto por la memoria.
 - Perspectivas de desempeño con relación a los objetivos.
 - Panorama de los principales desafíos y metas de la organización para el próximo año y objetivos para los siguientes 3-5 años.
 - Otros asuntos referentes al enfoque estratégico de la organización.

1.2. Para la descripción:

- a) Debe centrarse en los impactos principales de la organización en materia de sostenibilidad y sus efectos sobre los grupos de interés, incluidos los derechos

tal como los definen las leyes nacionales y los estándares internacionales pertinentes. Esta exposición deberá tener en cuenta todas las expectativas e intereses razonables que puedan tener los grupos de interés en la organización.

Este apartado deberá incluir:

- Una descripción de los impactos significativos que tenga la organización en materia de sostenibilidad y los principales desafíos y oportunidades asociados. Esto incluye el efecto sobre los derechos de los grupos de interés, tal como los definen las leyes nacionales y las expectativas de los estándares y normas acordados internacionalmente.
 - Una Descripción del orden de prioridades de la organización con respecto a estos desafíos y oportunidades.
 - Las principales conclusiones relativas al progreso realizado para responder a estos aspectos y el desempeño correspondiente en el periodo que cubre la memoria. Esto incluye una valoración de las razones de un desempeño superior o inferior a lo previsto.
 - Una descripción de los principales procesos disponibles para dirigir el desempeño y/o los cambios pertinentes.
- b) Se centrará en el impacto de las tendencias, riesgos y oportunidades de sostenibilidad en las perspectivas a largo plazo y en el desempeño financiero de la organización. Esta sección debe centrarse en concreto en la información relevante para los grupos de interés de índole económica o financiera, o que pudiera serlo en un futuro. Incluirá los siguientes puntos:
- Una descripción de los riesgos y oportunidades más importantes para la organización que se deriven de las tendencias en la sostenibilidad.

- La priorización de los principales aspectos de sostenibilidad, como son los riesgos y oportunidades según su importancia para la estrategia de la organización a largo plazo, la posición competitiva y los generadores de valor económico para la organización, tanto los cualitativos como (si es posible) los cuantitativos.

- Una tabla que resuma los siguientes aspectos:

Objetivos: el desempeño obtenido respecto a los objetivos marcados y las lecciones aprendidas durante el presente periodo informativo.

Objetivos para el siguiente periodo informativo y a medio plazo (3-5 años) en relación con los principales riesgos y oportunidades.

Una descripción concisa de los mecanismos de gobierno, implantados para gestionar específicamente estos riesgos y oportunidades, así como una identificación de riesgos y oportunidades relacionados.

2. ***Perfil de la organización***, comprende:

2.1 Nombre de la organización.

2.2 Principales marcas, productos y/o servicios:

La organización informante debe indicar el papel que desempeña en el proceso de abastecimiento de estos productos y/o servicios y en qué medida la organización recurre a la subcontratación.

2.3 Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos (joint ventures).

2.4 Localización de la sede principal de la organización.

2.5 Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas o los que sean relevantes

específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.

2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.

2.7 Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).

2.8 Dimensiones de la organización informante, incluida:

- Número de empleados.
- Ventas netas (para organizaciones del sector privado) o ingresos netos (para organizaciones del sector público).
- Capitalización total, desglosada en términos de deuda y patrimonio neto (para organizaciones del sector privado).
- Cantidad de productos o servicios prestados.

Además de lo anterior, se anima a que las organizaciones informantes aporten más información, según sea pertinente, como: Activos totales; Propietario efectivo (incluida su identidad y porcentaje de propiedad de los principales accionistas); Desglose por país/región de lo siguiente (Ventas/ingresos por países/regiones que constituyan un 5% o más de los ingresos totales; costos por países/regiones que constituyan un 5% o más de los ingresos totales; y, Empleados).

2.9 Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización, incluidos:

- La localización de las actividades o cambios producidos en las mismas, aperturas, cierres y ampliación de instalaciones.

- Cambios en la estructura del capital social y de otros tipos de capital, mantenimiento del mismo y operaciones de modificación del capital (para organizaciones del sector privado).

2.10 Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.

3. *Parámetros de la memoria*, incluye:

PERFIL DE LA MEMORIA

3.1 Periodo cubierto por la información contenida en la memoria (por ejemplo, ejercicio fiscal, año calendario).

3.2 Fecha de la memoria anterior más reciente (si la hubiere).

3.3 Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).

3.4 Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.

ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA

3.5 Proceso de definición del contenido de la memoria, incluye una descripción sobre cómo ha aplicado la organización las “Orientaciones para la definición del contenido de la memoria” y los Principios asociados.

- Determinación de la materialidad.
- Prioridad de los aspectos incluidos en la memoria.
- Identificación de los grupos de interés que la organización prevé que utilicen la memoria.

3.6 Cobertura de la memoria (por ejemplo: países, divisiones, filiales, instalaciones arrendadas, negocios conjuntos, proveedores).

3.7 Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria. Si la cobertura y el alcance no tratan todos los impactos económicos, ambientales y

sociales de la organización, habrá que indicar la estrategia y el calendario previsto para conseguir una cobertura completa, señala el GRI

3.8 La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.

3.9 Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de Indicadores y demás información de la memoria. Se debe explicar los motivos por los que se ha decidido no aplicar los Protocolos de Indicadores del GRI, o las discrepancias con respecto a los mismos, indica el Global Reporting Initiative.

3.10 Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, cambio en los periodos informativos, naturaleza del negocio o métodos de valoración).

3.11 Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.

ÍNDICE DEL CONTENIDO DEL GRI

3.12 Tabla que indica la localización de los Contenidos básicos en la memoria. Identifica los números de página o enlaces web donde se puede encontrar la siguiente información:

- Estrategia y análisis, 1.1–1.2
- Perfil de la organización, 2.1–2.8

- Parámetros de la memoria, 3.1–3.16
- Gobierno, compromisos y participación, 4.1–4.17
- Información sobre el enfoque de la dirección, por dimensiones.
- Principales Indicadores del desempeño.
- Indicadores adicionales del GRI que se hayan incluido.
- Indicadores de Suplementos sectoriales del GRI que se hayan incluido en la memoria.

VERIFICACIÓN

3.13 Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria. Si no se incluye en el informe de verificación en la memoria de sostenibilidad, se debe explicar el alcance y la base de cualquier otra verificación externa existente. También se debe aclarar la relación entre la organización informante y el proveedor o proveedores de la verificación.

4. *Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés*

GOBIERNO

4.1 La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.

Se describe el mandato y la composición (incluyendo el número de miembros independientes y de miembros no ejecutivos) de dichos comités e indica su responsabilidad directa sobre el desempeño económico, social y ambiental, señala el GRI.

4.2 Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).

4.3 En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.

Se debe indicar cómo define la organización los términos ‘independiente’ y ‘no-ejecutivo’. Este punto sólo se aplicará a aquellas organizaciones con una estructura directiva unitaria, puntualiza el GRI.

4.4 Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno. Se debe hacer referencia a los procesos relativos al:

- Uso de resoluciones de accionistas u otros mecanismos que permitan a los accionistas minoritarios expresar su opinión ante el máximo órgano de gobierno.
- Proceso de información y consulta a los empleados sobre las relaciones laborales con órganos de representación formal tales como “comités de empresa” a nivel de organización y la representación de los empleados en el máximo órgano de gobierno.

4.5 Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).

4.6 Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.

4.7 Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.

4.8 Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno. Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y Principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.

Explíquese el grado en el que:

- Se los aplica en toda la organización, en las diferentes regiones y departamentos/unidades.
- Hacen referencia a estándares acordados a nivel internacional.

4.9 Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y Principios.

4.10 Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.

COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS

4.11 Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.

El Artículo 15 de los Principios de Río introdujo el enfoque de precaución. Una respuesta al apartado 4.11 podrá incluir el enfoque de la organización en

materia de gestión de riesgos en relación con la planificación operativa o el desarrollo y la introducción de nuevos productos, señala el GRI.

4.12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.

Se debe incluir la fecha de adopción y a qué países u operaciones se aplican, así como los distintos grupos de interés que participan en el desarrollo y gobierno de dichas iniciativas (por ejemplo: enfoque participativo, etc.). Diferenciar entre iniciativas voluntarias no vinculantes e iniciativas que la organización tiene la obligación de cumplir, explica el GRI.

4.13 Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya y:

- Esté presente en los órganos de gobierno.
- Participe en proyectos o comités.
- Proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios.
- Tenga consideraciones estratégicas

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Esta sección hace referencia a los procesos de compromiso y comunicación con los grupos de interés que han sido adoptados por la organización durante el periodo que cubre la memoria. Dicha información no se limita a la inclusión de grupos de interés para la elaboración de la memoria de sostenibilidad.

4.14 Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.

4.15 Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete. De acuerdo al GRI, este apartado incluirá el procedimiento de la organización para la definición de sus grupos de interés así como para la determinación de los grupos que participan y los que no.

4.16 Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés. Este apartado puede incluir estudios y encuestas, grupos de discusión, grupos de expertos sociales, grupos de asesores empresariales, comunicaciones escritas, estructuras directivas/sindicatos y otros medios. La organización deberá indicar si alguna parte del proceso de inclusión se desarrolló específicamente como parte del proceso de elaboración de la memoria.

4.17 Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.

5. *Enfoque de gestión e Indicadores de desempeño:*

El enfoque de la dirección incluye información a partir de cómo la organización aborda un determinado conjunto de aspectos para proporcionar contexto y la comprensión del desempeño en un área concreta. Los Indicadores facilitan la comparabilidad de la información sobre la base del desempeño económico, ambiental y social de la organización.

DIMENSIÓN ECONÓMICA: indicadores

ASPECTO: ECONÓMICO		
PRINCIPAL	EC1	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.
PRINCIPAL	EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.
PRINCIPAL	EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.
PRINCIPAL	EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.

ASPECTO: PRESENCIA EN EL MERCADO		
ADICIONAL	EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
PRINCIPAL	EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
PRINCIPAL	EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.

ASPECTO: IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS		
PRINCIPAL	EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.
ADICIONAL	EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.

DIMENSIÓN SOCIAL: Indicadores prácticas laborales y ética del trabajo

ASPECTO: EMPLEO		
PRINCIPAL	LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.
PRINCIPAL	LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
ADICIONAL	LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.

ASPECTO: RELACIONES EMPRESA / TRABAJADORES		
PRINCIPAL	LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.
PRINCIPAL	LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.

ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO		
ADICIONAL	LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.
PRINCIPAL	LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.
PRINCIPAL	LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.
ADICIONAL	LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.

ASPECTO: FORMACIÓN Y EDUCACIÓN		
PRINCIPAL	LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.
ADICIONAL	LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.
ADICIONAL	LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.

ASPECTO: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES		
PRINCIPAL	LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.
PRINCIPAL	LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.

DIMENSIÓN AMBIENTAL: indicadores

ASPECTO: MATERIALES		
PRINCIPAL	EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen.
PRINCIPAL	EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.
ASPECTO: ENERGÍA		
PRINCIPAL	EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.
PRINCIPAL	EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.
ADICIONAL	EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.
ADICIONAL	EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.
ADICIONAL	EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.
ASPECTO: AGUA		
PRINCIPAL	EN8	Captación total de agua por fuentes.
ADICIONAL	EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.
ADICIONAL	EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.
ASPECTO: BIODIVERSIDAD		
PRINCIPAL	EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.
PRINCIPAL	EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.
ADICIONAL	EN13	Hábitats protegidos o restaurados.
ADICIONAL	EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.
ADICIONAL	EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.
ASPECTO: EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS		
PRINCIPAL	EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.
PRINCIPAL	EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.
ADICIONAL	EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.
PRINCIPAL	EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.
PRINCIPAL	EN20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.
PRINCIPAL	EN21	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.
PRINCIPAL	EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.
PRINCIPAL	EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.
ADICIONAL	EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.
ADICIONAL	EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.
ASPECTO: PRODUCTOS Y SERVICIOS		
PRINCIPAL	EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.
PRINCIPAL	EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.
ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO		
PRINCIPAL	EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.
ASPECTO: TRANSPORTE		
ADICIONAL	EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.
ASPECTO: GENERAL		
ADICIONAL	EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.

DIMENSIÓN DERECHOS HUMANOS: indicadores

ASPECTO: PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO		
PRINCIPAL	HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.
PRINCIPAL	HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.
ADICIONAL	HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.
ASPECTO: NO DISCRIMINACIÓN		
PRINCIPAL	HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.
ASPECTO: LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIOS COLECTIVOS		
PRINCIPAL	HR5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueden correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.
ASPECTO: EXPLOTACIÓN INFANTIL		
PRINCIPAL	HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.
ASPECTO: TRABAJOS FORZADOS		
PRINCIPAL	HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.
ASPECTO: PRÁCTICAS DE SEGURIDAD		
ADICIONAL	HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.
ASPECTO: DERECHOS DE LOS INDÍGENAS		
ADICIONAL	HR9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.

SOCIEDAD: indicadores

ASPECTO: COMUNIDAD		
PRINCIPAL	SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.
ASPECTO: CORRUPCIÓN		
PRINCIPAL	SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.
PRINCIPAL	SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.
PRINCIPAL	SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.
ASPECTO: POLÍTICA PÚBLICA		
PRINCIPAL	SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".
ADICIONAL	SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.
ASPECTO: COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL		
ADICIONAL	SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.
ASPECTO: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES		
PRINCIPAL	SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.

RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS: indicadores

ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE		
PRINCIPAL	PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.
ADICIONAL	PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.
ASPECTO: ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		
PRINCIPAL	PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.
ADICIONAL	PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.
ADICIONAL	PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.
ASPECTO: COMUNICACIONES DE MARKETING		
PRINCIPAL	PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.
ADICIONAL	PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.
ASPECTO: PRIVACIDAD DEL CLIENTE		
ADICIONAL	PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.
ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO		
PRINCIPAL	PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.

6. PROTOCOLOS DE INDICADORES

Los usuarios de la Guía deben utilizar los siguiente Protocolos para cada uno de los Indicadores de desempeño.

Recopilación de datos se tomará en cuenta: la evaluación de viabilidad y agregación o desagregación de datos. (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 41).

Evaluación de viabilidad: los procesos para determinar el contenido darán lugar a un conjunto de aspectos e Indicadores sobre los que la organización deberá informar. No obstante, el análisis de la disponibilidad de los datos, el costo de recopilarlos, la confidencialidad o fiabilidad de la información, la privacidad u otros asuntos legales,

pueden tener como resultado la decisión legítima de no revelar cierta información. En caso de que se omita información material por tales razones, el informe deberá indicar claramente y explicar los motivos.

Agregación o desagregación de datos: Las organizaciones informantes tienen que determinar el nivel de agregación en el que se presenta la información. La agregación de información puede dar lugar a la pérdida de una cantidad importante de significado y también puede no cumplir el objetivo de destacar un desempeño particularmente fuerte o deficiente en áreas específicas. Por otro lado, la desagregación innecesaria de datos puede afectar a la facilidad de comprensión de la información. (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 41-42).

Formato: una memoria de sostenibilidad es la presentación, en un único documento, de información consolidada que proporciona una representación razonable y equilibrada del desempeño de una organización durante un periodo determinado. No existe una extensión mínima para que una memoria pueda utilizar el marco del GRI, en tanto la organización haya aplicado de manera adecuada la Guía y el Marco GRI que ha decidido utilizar.

Medios de publicación: Los medios recomendados para la divulgación de la memoria son soportes electrónicos⁶⁴, vía web o en papel. Las organizaciones podrán optar por utilizar una combinación de soportes (web y papel) o usar sólo uno de ellos.

La elección de los medios de publicación para la Memorias dependerá de las decisiones que tome la organización sobre su periodo informativo, sus planes para la actualización del contenido, los usuarios potenciales de la memoria y otros factores prácticos como, por ejemplo, su estrategia de distribución. Se deberá proporcionar al

⁶⁴ Por ejemplo, CD-ROM.

menos un medio a los usuarios (vía web o en papel) con acceso al conjunto completo de información sobre el periodo informativo de la memoria, precisa el GRI.

Frecuencia de presentación: Las organizaciones deberán definir un ciclo periódico y uniforme para la publicación de memorias. Para muchas de las organizaciones dicho ciclo será de un año, aunque algunas organizaciones podrían elaborar memorias cada dos años.

Una organización podría decidir actualizar la información con regularidad con arreglo a los intervalos de publicación de los estados financieros. Esta práctica presenta ventajas a la hora de proporcionar a los grupos de interés un acceso más directo a la información, pero también conlleva desventajas relativas a la comparabilidad la información.

Actualización del contenido: a la hora de confeccionar una nueva memoria, una organización puede identificar áreas de información que no han cambiado desde la publicación de la anterior. En ese caso, la organización puede optar únicamente por actualizar los asuntos e Indicadores que hayan cambiado y volver a publicar la Información que no haya cambiado. La flexibilidad para llevar a cabo este enfoque dependerá en gran parte del medio de divulgación escogido por la organización.

Verificación de las memorias, el GRI explica que las organizaciones utilizan diversos enfoques para mejorar la credibilidad de sus memorias, por ejemplo, sistemas de control interno, incluidas funciones de auditoría interna, como parte de sus procesos para gestionar y divulgar la información. Estos sistemas internos son importantes para la integridad y credibilidad generales de una memoria. Sin embargo, GRI recomienda, además del uso de los recursos internos, recurrir a la verificación

externa de las memorias de sostenibilidad. (GRI, *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, 42).

ANEXO 7.- Aplicación de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad

Los pasos para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad son: determinar el contenido del informe de acuerdo a las Orientaciones expuestas por el GRI. Las organizaciones pueden optar por elaborar sus informes desde el principio con arreglo al Marco de elaboración de memorias del GRI, mientras que otras comenzar con los asuntos más prácticos y factibles, así poco a poco ir abordando otros aspectos. Todas las organizaciones informantes deberán describir el alcance de la Memoria de Sostenibilidad e indicar los planes de ampliación de las próximas memorias. Una vez concluida la memoria, los encargados de su preparación deben indicar en qué medida o nivel aplicaron el Marco de elaboración de memorias del GRI, a través del sistema de “niveles de aplicación del GRI”. La finalidad de este sistema es proporcionar a los lectores de la memoria una clara información sobre la medida en que se aplicó la Guía del GRI y otros elementos del Marco de la elaboración de memorias en la preparación del informe. Y, a los redactores de la memoria una visión o una vía para ampliar gradualmente la aplicación del Marco de elaboración de memorias del GRI.

Al indicar uno de los niveles de aplicación se comunica con claridad qué elementos del Marco de elaboración de memorias del GRI se tomó en cuenta en la preparación de la memoria. Existen tres niveles de aplicación que permiten cumplir las necesidades de las organizaciones informantes, ya sean principiantes, expertos o se encuentren a medio camino entre ambos. Los tres niveles reciben las calificaciones C, B y A. Los criterios de los distintos niveles ponen de manifiesto una aplicación o cobertura cada

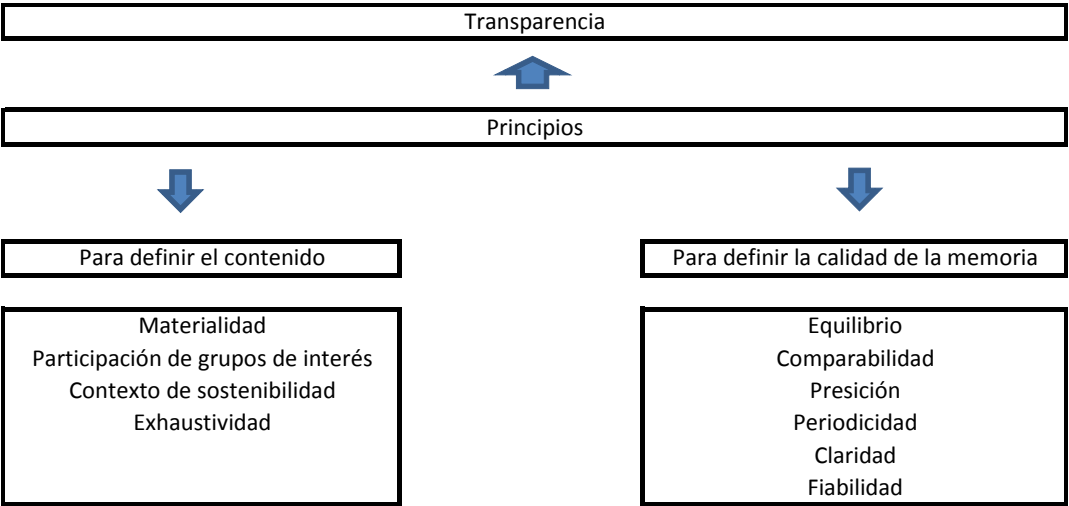
vez mayor del marco de elaboración de memorias del GRI. Asimismo, una organización podrá añadir a estas calificaciones un “plus” (+) en cada nivel (C+, B+, A+), en el caso de que se haya utilizado verificación externa. Una organización se autocalifica, con arreglo a un nivel en función de la valoración que la propia empresa realizó del contenido de su memoria, teniendo en cuenta como base los niveles de aplicación del GRI. Además de esta autocalificación, las organizaciones informantes pueden escoger una de las siguientes opciones o ambas: a) contar con la opinión de un verificador sobre su autocalificación; b) solicitar que el GRI compruebe la autocalificación.

Las organizaciones que utilizaron la Guía u otros elementos del Marco de elaboración de informes del GRI como base de su memoria deben comunicar este hecho a Global Reporting Initiative una vez realizada su publicación. A la hora de comunicar este hecho a GRI, las organizaciones pueden optar por todas o alguna de las siguientes opciones: únicamente comunicar al GRI la existencia de la memoria y proporcionar una copia impresa o en formato electrónico; registrar la memoria en la base de datos online de GRI; y/o solicitar a GRI la comprobación del nivel de aplicación autocalificado.

La elaboración de memorias de sostenibilidad es un proceso y una herramienta viva, y no comienza ni finaliza al imprimir la memoria o publicarla on-line. La elaboración de la memoria debe ser parte de un proceso más amplio para fijar la estrategia de la organización, implantar los planes de acción y evaluar los resultados. Asimismo, la elaboración de la memoria permite una evaluación sólida del comportamiento de la organización y puede servir de base para una mejora continua de los resultados. También sirve como herramienta para afianzar vínculos con los

grupos de interés y para obtener aportaciones valiosas a los propios procesos de la organización, explica Global Reporting Initiative.

ANEXO 8.- Principios del Global Reporting Initiative



Fuente: G3